



**LAS COMPETENCIAS LABORALES COMO FACTOR DETERMINANTE DE LA  
COMPETITIVIDAD EN EL “LABORATORIO DEL CARIBE”**

**KELLY YOJANA BANQUEZ MARTELO  
NERGIDO DE JESUS PERALTA**

**FUNDACION UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SINCELEJO-SUCRE  
2016**

**LAS COMPETENCIAS LABORALES COMO FACTOR DETERMINANTE DE LA  
COMPETITIVIDAD EN EL “LABORATORIO DEL CARIBE”**

**KELLY YOJANA BANQUEZ MARTELO  
NERGIDO DE JESUS PERALTA**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar el título de  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**RICARDO PEREZ  
Director**

**FUNDACION UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SINCELEJO-SUCRE  
2016**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Sincelejo sucre, junio 2016

## AGRADECIMIENTOS

*A nuestro padre celestial por regalarnos la vida, sabiduría, entendimiento paciencia y amistad para lograr esta importante meta.*

*A nuestros padres y familiares por su apoyo incondicional, confianza, amor y comprensión en cada momento de nuestra carrera como profesionales.*

*A nuestros docentes por el tiempo que nos brindaron, por sus sugerencias e ideas de las que tanto aprovechamos para el desarrollo y culminación de esta investigación.*

*Al Grupo del laboratorio del Caribe por su apoyo, colaboración, buena actitud hacia nuestra investigación y por habernos permitido ser parte integral de su equipo de trabajo.*

*Y a todas aquellas personas que de una y otra forma a portaron su granito de arena en este proyecto de nuestras vidas nuestros más sinceros agradecimientos a todos.*

*Kelly yojana banquez martelo  
Nergido de jesus peralta*

*A Dios por cuidarme y protegerme como a la niña de sus ojos, por llenarme de tan maravillosas bendiciones.*

*A mi madre por su amor, entrega y dedicación.*

*A mi hermanos jorge enrique y katty milena por estar conmigo y apoyarme.*

*Kelly yojana banquez martelo*

*Agradezco enormemente a Dios por la oportunidad de superar los obstáculos y alcanzar mis metas, por ser el guía incondicional de mis sueños y por su fidelidad para conmigo.*

*A mi madre por su empeño, lucha constante y persistencia en mi proceso académico.*

*A los docentes por ser fuente incondicional de conocimientos.*

*A mis compañeros por hacer de esta una experiencia inolvidable.*

*A la universidad los Libertadores por abrir sus puertas para que yo me instruyera en conocimientos, valores, experiencia y total formación para ser útil a la sociedad.*

*Nergido de jesus peralta*

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
TÍTULO	13
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
2. OBJETIVOS	15
2.1 OBJETIVO GENERAL	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3. JUSTIFICACIÓN	16
4. MARCO REFERENCIAL	17
4.1. MARCO TEÓRICO	17
4.1.1 Teoría del recurso y las capacidades	17
4.1.2 Gestión del conocimiento	21
4.1.3 Las Tic's	22
4.1.4 Gestión por competencias	22
4.1.5 Concepto de competitividad y su relación con el capital humano	29
4.1.6 Factores de éxito competitivo	30
4.1.7 Las cuatro C's del cambio	31
4.1.8 Coaching en la gestión del capital humano	32
4.2. MARCO CONCEPTUAL	34
4.3. MARCO LEGAL	36
4.4. MARCO HISTÓRICO	40
5. METODOLOGÍA PROPUESTA	43
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	43
5.2 POBLACIÓN	43

5.3 MUESTRA	43
5.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	43
5.4.1 Fuentes Primarias	43
5.4.2 Fuentes Secundarias	43
5.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	43
6. IMPACTO ESPERADO	44
7. RESULTADOS	45
8.CONCLUSIONES	74
9. RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	76
ANEXOS	83



## GLOSARIO

**AEDIPE:** Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas.

**ARTICULO:** Cada parte en que se divide un escrito, artículo, tratado, ley.

**BECHMARKETING:** Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

**CELERIDAD:** Rapidez en el movimiento o en la ejecución de algo.

**CONOCIMIENTO EXPLÍCITO:** El conocimiento explícito es aquel que puede ser transmitido o expresado de una manera más formal y sistemática, constituido por un conjunto de principios y leyes suministradas por comunidades científicas y de ingeniería, que proporcionan el fundamento para la práctica; estos principios están considerados dentro de manuales, libros, artículos técnicos y científicos, etc.

**CONOCIMIENTO TÁCITO:** El conocimiento tácito es el usado por un individuo u organización para la consecución de un propósito u objetivo práctico y que además no es fácil de transmitir, explicar o comunicar a los demás; un ejemplo de este tipo de conocimiento son las habilidades innatas que cada persona tiene para realizar ciertas actividades de las cuales necesita obtener resultados y que además no tiene la más mínima idea de cómo las puede realizar.

**CUALITATIVO:** Son adjetivos que le dan un sentido que se puede caracterizar por cualidades.

**CUANTITATIVO:** Son adjetivos que le dan un sentido que se puede expresar numéricamente.

**DECRETO:** Es un tipo de acto administrativo emanado habitualmente del poder ejecutivo y que, generalmente, posee un contenido normativo reglamentario, por lo que su rango es jerárquicamente inferior a las leyes

**ESAP:** Escuela superior de administración pública.

**ESCISIONES:** En términos económicos, es el proceso contrario al de fusión, y consiste en la división de una sociedad en dos o más partes, mediante la segregación de ciertas actividades.

**ICONTEC:** El instituto colombiano de normas técnicas y certificación (ICONTEC), es el organismo nacional de normalización de Colombia. Entre sus labores se

destaca la creación de normas técnicas y la certificación de normas de calidad para empresas y actividades profesionales. ICONTEC es el representante de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), en Colombia.

**ISO:** La organización internacional para la estandarización, ISO por sus siglas en inglés (international organization for standardization), es una federación mundial que agrupa a representantes de cada uno de los organismos nacionales de estandarización (como lo es el IRAM en la Argentina), y que tiene como objeto desarrollar estándares internacionales que faciliten el comercio internacional.

**NORMA:** Es un término que proviene del latín y significa “escuadra”. Una norma es una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades.

**PERENNE:** adj. Permanente, que no muere.

**PLANILLA:** Es un documento de gestión de personal para registrar y utilizar los datos de los empleados y conocer el estado de los mismos para efectos de cálculo de pago de salarios.

**PRESENTACIÓN DE COMANDOS:** Es una presentación de diapositivas basadas o en Flash (o en otra aplicación).

**RECLUTAMIENTO:** Es el conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

**REINGENIERÍA:** Es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso.

**SENA:** Servicio nacional de aprendizaje.

## RESUMEN

La desorganización en el desarrollo del diseño de los manuales de funciones, no ubicar a la persona en el cargo que realmente pueda explorar al máximo sus competencias y/o conocimientos, el no contar con un departamento de recursos humanos, es no tener una administración adecuada de los activos intangibles que son el principal patrimonio de la organización. Caracterizar las competencias es un factor determinante e importante en la gestión del talento humano, conocer las capacidades, actitudes, aptitudes y altitudes de nuestro capital humano sin duda nos llevan a la optimización de este imprescindible recurso, y así lograr desenvolverse, posicionarse y establecer una continuidad evolutiva en el tiempo; se necesitan de varias herramientas tales como encuestas, entrevistas de incidentes críticos, base de datos entre otros, que nos permiten valorar el estado actual del talento humano.

Al haber realizado con detenimiento cada paso de este proceso se obtiene como resultado el sello distintivo para alcanzar el éxito en este mundo que cada día es más competitivo; un modelo de manual de funciones, diccionario de competencias que serán la brújula para la gestión del talento humano en nuestra organización ya que es garantía de un excelente posicionamiento en el mercado basándonos en ser competitivos y estar a la vanguardia, utilizando como herramienta esencial un diferenciador que permita llevar al más alto nivel de competitividad.

## INTRODUCCIÓN

Cada entidad desarrolla sus actividades en un entorno propio, pero las técnicas de gestión de los recursos intangibles han alcanzado un nivel de importancia global que no se había conocido antes. Por ello, es fundamental que el equipo directivo sea consciente del óptimo manejo que hay que darle, en cuanto al fomento de planes de formación para lograr obtener un buen clima organizacional y por ende unos clientes internos motivados que proyecten ante el mercado el sello distintivo de competitividad asumiendo los retos organizativos con eficiencia y eficacia.

Para alcanzar este nivel es necesaria la implementación del sistema de talento humano por competencias, ya que en el laboratorio del Caribe existen deficiencias notorias en esta área y para ser superadas es indispensable caracterizar las competencias laborales requeridas para los cargos existentes con el fin de subsanar las debilidades que acarrea la entidad, donde se necesita analizar la gestión realizada, definir las competencias corporativas y específicas, describir los factores de competitividad y elaborar el sistema integral por competencias.

Esta investigación es de tipo descriptiva y explicativa y para llevarla a cabo fue necesaria la utilización de herramientas para la recolección de información como la observación directa, la indagación, la revisión de documentos físicos y magnéticos y encuestas que nos permitirán caracterizar las competencias laborales como factor determinante de la competitividad en el laboratorio del Caribe.

El alcance de esta investigación es la excelente implementación de un sistema de gestión que nos conlleve hacer competitivos en el mercado en el cual operamos pero a su vez existen limitaciones que nos dificultan el desarrollo y aplicación, de estos sistemas que al implementarse en una organización del sector público que se encuentra centralizada se es necesario exponer la idea en la sede central.

## **LAS COMPETENCIAS LABORALES COMO FACTOR DETERMINANTE DE LA COMPETITIVIDAD EN EL “LABORATORIO DEL CARIBE”**

### **1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El LABORATORIO DEL CARIBE unidad que inicio labores en Sincelejo el 20 de marzo de 1984.

Es una empresa farmacéutica que está en un mejoramiento continuo, ofreciendo productos y servicios confiables que cumplan con las normas de Buenas Prácticas de Manufactura, para contribuir de esta forma al bienestar de la Sociedad.

Optimizando de esta manera el recurso humano, logístico y financiero, la entidad actualmente cuenta con personal altamente capacitado y especializado en aspectos relacionados con asuntos administrativos y en el área de salud, a nivel nacional. Así mismo, con funcionarios en la modalidad de empleados públicos en los diferentes campos del conocimiento científico, profesional, tecnológico, técnico y asistencial que apoyan el trabajo en todas las actividades de la organización, tanto a nivel operativo, administrativo como de investigación científica, contando en sus instalaciones con el gerente general por lo cual la selección del personal se realizan las mismas instalaciones, a través de libre nombramiento o concursos que se realizan para llegar a obtener un puesto de trabajo dentro de esta. Sin tener en cuenta el perfil del cargo llegando a ocupar el puesto de trabajo personas no idóneas ni con las características, habilidades y/o competencias necesarias para el desarrollo eficiente y eficaz de sus actividades laborales.

Una situación muy notable es que los manuales de funciones no están diseñados según las necesidades de la organización, se observa que son diseñados según las características de la persona que ocupa el puesto creando distorsión en cuales son los requisitos, formación, experiencia, habilidades y/o competencias que requiere el puesto de trabajo con la justificación de que si en cualquier momento se llegara a ser una auditoria encuentren todo en concordancia el perfil vs persona encargada del puesto.

Al no escoger a la persona indicada, hacia las necesidades y estrategias de la organización, el no acompañamiento y desarrollo de las competencias de cada una de las personas que la integran, es un detonante que puede afectar la estructura administrativa y productiva de la misma.

Por consiguiente, es necesario desarrollar una gestión por competencias, modelo de gestión que permite alinear las competencias de las personas que hacen parte de la organización como lo son los directivos y demás niveles organizacionales, para así contribuir al éxito del negocio, conociendo el contexto social y el ambiente en el cual el negocio opera.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Caracterizarlas Competencias Laborales como Factor Determinante de la competitividad en el “LABORATORIO DEL CARIBE”.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Analizar la Gestión del Talento Humano por Competencias implementado en el “LABORATORIO DEL CARIBE”.

Definir las Competencias Corporativas y Específicas requeridas para ocupar un cargo dentro del “LABORATORIO DE EL CARIBE”.

Describir cada uno de los Factores Determinantes de la Competitividad en el “LABORATORIO DE EL CARIBE”.

Elaborar el Sistema Integral de Gestión por Competencias requerido por el “LABORATORIO DE EL CARIBE”.

## **3. JUSTIFICACIÓN**

La subvaloración del talento humano en las organizaciones ha creado una ideología errada que al pasar el tiempo afecta significativamente la estabilidad y mejoramiento de la calidad de vida del capital humano, cada día se muestra una tendencia más creciente orientada sobre el criterio de que un hombre es sustituible tal como un elemento más del proceso, cuando la acción debe estar encaminada a una concepción de indispensabilidad para lograr los niveles de conocimiento necesarios para el éxito de la organización.

Por lo anterior, es necesario enfocar el talento humano como un proceso de gestión necesario e importante para el éxito y existencia empresarial contando con un manual de funciones y una plantilla de empleados bien entrenados y motivados que se rijan por un conjunto de políticas y objetivos que conduzcan a la autorrealización y el logro de los objetivos y metas organizacionales, a fin de desarrollar un sistema de gestión por competencias que ayuden a la organización a aumentar su nivel competitivo.

En consecuencia, el talento que se logre gestionar a cualquier nivel de la empresa será el sello distintivo que garantizara el impacto social, que se requiere para la supervivencia en el mercado actual.

#### **4. MARCO REFERENCIAL**



## 4.1 MARCO TEÓRICO

La base teórica de este trabajo se encuentra en la teoría de Recursos y Capacidades y en la teoría de la Gestión del Conocimiento que reflejan los conceptos centrales de la gestión por competencias.

La Teoría de recursos y capacidades nos introduce en analizar cada uno de los recursos y capacidades de la organización y su posibilidad de constituirse en ventajas competitivas.

La Teoría de la Gestión del Conocimiento nos acerca a entender el recurso humano como una capacidad desarrollable, susceptible de transformarse en una ventaja competitiva de la empresa. Es importante destacar que en esta teoría el autor determina que los únicos activos intangibles son las capacidades, sin embargo es importante destacar que no son los únicos activos intangibles de una organización, existiendo otros que no tienen relación con la gestión del conocimiento o con las capacidades, ejemplo de ello sería la marca corporativa, el derecho de llaves, fondo de comercio, entre otros.

**4.1.1 Teoría del Recurso y las Capacidades.** La Teoría de Recursos y Capacidades procede del ámbito académico (se desarrolla en los años 80) y viene a ser la precursora de la Gestión del Conocimiento (años 90), concepto mucho más ligado a la práctica empresarial<sup>1</sup>.

Partiendo del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982), herramienta fundamental para entender el entorno competitivo y los vectores que desde el exterior (competidores potenciales, productos sustitutivos, proveedores, compradores y competidores en la industria) influyen en las empresas de un mismo sector, el análisis estratégico ha intentado investigar por qué dentro de un mismo sector se producen diferencias en el desempeño de las organizaciones. Por esta razón, el estudio de la estrategia avanzó hacia el paradigma de la estrategia basada en los recursos y capacidades que se poseen (enfoque interno), o los que se deben adquirir para poder competir. En definitiva, se pasa de un enfoque exterior a uno interior a la hora de fundamentar la creación de ventajas competitivas y sostenibles.

Actualmente la competencia de los mercados, las condiciones y factores tradicionales, como la mano de obra, el acceso a recursos financieros y la materia prima, ofrecen ventajas competitivas menores que en el pasado. Las tendencias actuales exigen que los ejecutivos superiores de las empresas se planteen nuevos

---

<sup>1</sup> HITT; IRELAND; HOSKINSSON. Extractado de: Administración Estratégica: competitividad y conceptos de globalización. Capítulo 3. El ambiente interno: recursos capacidades y aptitudes centrales.1999. Pág. 94-104

conceptos para sus organizaciones, es necesario que se cambie la actual forma de ver a las organizaciones.

Cómo primer paso es necesario visualizar a la empresa como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una ventaja con relación a otras en el mercado. Lo anterior supone que cada una tiene recursos y capacidades que no poseen otras, al menos no en la misma combinación. Los recursos son la fuente de capacidades, algunas de éstas llevan al desarrollo de aptitudes centrales. Utilizando las aptitudes centrales, las organizaciones se pueden desarrollar mejor sus actividades que sus competidores. En esencia, esta nueva panorámica basa la estrategia en términos de una posición competitiva única, más que en la eficacia operativa.

### **Recursos, Capacidades y Aptitudes Centrales**

Para comprender mejor esta teoría es necesario definir los recursos, las capacidades y las aptitudes centrales que son la base de la ventaja competitiva.

**Recursos:** Son los insumos en el proceso de producción de la empresa, que pueden ser tangibles o intangibles. Los recursos tangibles son los activos que se pueden ver y contar, la capacidad de pedir dinero prestado, las condiciones de su planta, etc. Generalmente el valor de los recursos tangibles se establece a través de los estados financieros.<sup>2</sup>

Los recursos intangibles van desde el derecho de propiedad intelectual, las patentes, las marcas registradas o dependen de ciertas personas con conocimientos prácticos, etc.

El valor estratégico de los recursos está determinado por el grado en que pueden contribuir al desarrollo de capacidades y aptitudes centrales y, finalmente, al logro de una ventaja competitiva.

Debido a que son menos visibles, y más difíciles de comprender o imitar, generalmente se utilizan los recursos intangibles como base de las capacidades y aptitudes centrales.

**Capacidades:** Representan la habilidad de una empresa para aprovechar los recursos que se han integrado en forma intencional para lograr una condición deseada de las capacidades, las bases de una empresa están dadas por las habilidades y conocimientos de la plantilla de sus empleados, por ello no se debe subestimar el valor del capital humano en el desarrollo y aplicación de las

---

<sup>2</sup> Ibíd., P.104.

capacidades y obviamente en la creación de las aptitudes centrales. Algunas compañías han entendido que una de las ventajas competitivas más poderosas es el conocimiento tácito y explícito. Algunas incluso consideran que el conocimiento es “la suma de lo que saben todos los empleados de una compañía y le da un margen competitivo en el mercado”.

**Aptitudes Centrales:** Como fuente de ventaja competitiva, las aptitudes centrales distinguen a una empresa en el nivel competitivo y reflejan su personalidad. Estas surgen con el tiempo a través de un proceso de organización que consiste en acumular y aprender a aprovechar los diversos recursos y capacidades. Como una habilidad para tomar acciones, las aptitudes centrales “... constituyen la esencia de lo que hace que una organización sea única por sus habilidades para ofrecer valor a los clientes durante un largo periodo”<sup>3</sup>

No todos los recursos y capacidades de una empresa son estratégicos, es decir, que sirvan como fuente de ventaja competitiva, por ello es necesario que el administrador estratégico requiera conocer todos los recursos de su organización para utilizarlos en la creación de aptitudes centrales.

Existen cuatro criterios específicos que nos ayudan a determinar cuáles recursos y capacidades son aptitudes centrales.

- Valiosa: Ayuda a la empresa a neutralizar peligros o aprovechar las oportunidades
- Costosa de Imitar: las otras empresas no pueden desarrollarlas con facilidad
- Rara: son poseídas por algunos de los competidores actuales o potenciales
- Insustituible: no tienen equivalente estratégicos.

Si una capacidad cumple con estos cuatro criterios entonces estamos frente a una ventaja competitiva sostenible.

Existe otro marco de referencia para analizar los recursos y capacidades de las empresas a fin de descubrir las aptitudes centrales, el análisis de la cadena de valor.

---

<sup>3</sup> D. Leonard-Bartor; H.K. Bowen; K.B. Clark; C.A. Holloway; S.C. Wheelright: How to integrate work and deepen expertise, 1994, 72.

**Cadena de Valor:** La cadena de valor se utiliza para identificar y evaluar los recursos y capacidades de la empresa. Estudiando sus actividades primarias y de apoyo; las compañías tienden a mejorar su estructura de costos y las actividades mediante las cuales pueden crear y captar valor.

**Fidelización y Capital Intelectual:** Cada vez hay mayor interés por saber cómo contribuyen los empleados en el crecimiento de valor de las organizaciones, donde este se mide en gran medida por el capital intelectual. Está comprobado que las empresas de éxito tendrán que desarrollar políticas para gestionar conjuntamente y eficientemente tanto el capital financiero de los accionistas, como el capital humano de los trabajadores. Habrá que diseñar una política de satisfacción, fidelización, retención y adquisición de empleados con bonificaciones, acciones de la empresa, prima, o pago de horas extra. Debe ser una estrategia de recontractación para atraer, retener y revitalizar a los empleados y colaboradores.

**Capital Intelectual:** Las organizaciones de hoy, son realmente diferentes a las organizaciones de ayer, y el cambio no es sólo en su forma, es decir, no se limita a un organigrama más plano y otras características tangibles, sino que el cambio también es de fondo, es decir, sus empleados, han cambiado, los clientes han cambiado y por lo tanto la dirección de las empresas ha tenido que cambiar.

Las empresas poseen todas las herramientas para medir los activos tangibles que las componen, pueden decir con números fríos cuánto invirtieron en capacitación, pero no pueden decir fácilmente cuánto fue lo que se aprendió en esa capacitación, pueden analizar rápidamente cuánto se han ganado en un período determinado y hasta pueden proyectar lo que ganarán en el siguiente período, todo esto con un margen de error mínimo, pero no es tan fácil medir cuántos empleados se sienten realmente identificados con la empresa o cuál es el nivel de motivación de los mismos.

Sin embargo se puede afirmar que el sólo hecho que la empresa posea un alto nivel de conocimiento, no significa necesariamente que sea una empresa exitosa, el conocimiento debe gestionarse, de tal manera que se haga el cambio de un pensamiento o idea aislada a una idea útil.

Ese cambio de fondo ha traído consigo una mayor valoración de los activos intangibles de la empresa, que no son más que “todos aquellos recursos que

pueden contribuir con mayor grado al sustento de las ventajas competitivas y, por ende, éxito empresarial, ya que son los más difíciles de identificar, transferir, duplicar, en definitiva de imitar” (Cerdán, 2000), en resumen a los activos intangibles se les denomina capital intelectual. El capital intelectual se puede dividir en dos grandes grupos, los activos intangibles que son propiedad de la organización y los que son propiedad de los miembros de la organización.

Varios autores coinciden que los activos intangibles que son propiedad de los miembros de la organización se les denomine “Capital Humano”, sin embargo el otro grupo, que pertenece a la organización se les divide comúnmente en “Capital Relacional” y “Capital Estructural”.

En definitiva se distinguen tres componentes del capital intelectual. El capital humano, el capital estructural y el capital relacional. A los fines de la investigación se realizará una descripción breve de los dos últimos, para luego centrarnos en el capital humano.

### **Componentes del Capital Intelectual**

**Capital Estructural:** Es el conocimiento visto como parte de la estructura de la empresa, es decir, gestionado de tal manera que ha sido internalizado por la organización, evitando que el mismo sea desperdiciado o que no sea tomado en cuenta.

Es en esencia la institucionalización del conocimiento, de modo que la compartición del mismo sea parte de la cultura empresarial. Existen diferentes métodos para compartir el conocimiento, los procesos como el Coaching contribuyen a la difusión, pero sobre todo a la aplicación de lo aprendido en el desarrollo de nuestro trabajo, haciendo éste conocimiento parte de la empresa.

**Capital Relacional:** También denominado por algunos autores como, capital cliente, se refiere a la importancia que tiene para la organización el conjunto de relaciones que mantiene con los sectores externos relacionados con ella. Este conjunto de relaciones son básicamente los clientes y proveedores de la empresa, los primeros por ser los dueños de la información y los segundos por ser a quienes se les exige para que los primeros estén completamente satisfechos.

**Capital Humano:** Es la fuente primordial de ventajas competitivas de una organización ya que reside básicamente en sus conocimientos, o más precisamente en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad de instruirse en el aprendizaje de cosas nuevas. De este modo y en conexión con esta especial relevancia del conocimiento, el mundo actual también recibe el nombre de “sociedad del conocimiento”.

Al estudiar las sociedades se concluyó que su tesoro era el capital humano que éstas poseían, es decir, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios.

**4.1.2 Gestión del conocimiento.** El conocimiento es un recurso necesario para realizar las actividades propias de la empresa. Es un recurso intangible (individual-humano u organizativo), que puede ser defendido desde un punto de vista legal, en ciertos casos, es un recurso escaso y relevante o valioso estratégicamente para la organización.<sup>4</sup>

La Gestión del conocimiento es, en definitiva, la administración de los activos intangibles que generan valor para la organización y donde el aprendizaje organizacional es su principal herramienta.

La mayoría de estos recursos tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión del mismo. Podemos agregar que la gerencia del conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

**4.1.3 Las Tic's.** Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones han impacto con fuerza a la gestión de recursos humanos potenciándose la gestión de la información y llegando a cuñar la gestión del conocimiento en la década de los 90 en el pasado siglo XX, a partir del tratamiento de los intangibles y la consideración del capital intelectual<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> GRANTT. El análisis de recursos y capacidades de la empresa se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación estratégica de la empresa. 1996.

<sup>5</sup> DAVENPORT, T.O. Capital Humano. Ed. Gestión 2000. Barcelona. 1998

Las TIC`S agilizan las interacciones, posibilitan el tratamiento automatizado de todos los datos y sus relaciones y sirven de catalizador de las inferencias sobre las personas, promueven la eficiencia de la información y configuran el teletrabajo llamado a intensificarse.<sup>6</sup>

**4.1.4 Gestión por competencias.** Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiaran de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado este el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. Esto es la gestión por competencias.

El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. Este enfoque se basa en la comprensión de que toda organización está constituida por personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas.

Para que la implantación de este enfoque sea posible, se requiere una dirección global que tenga una visión completa de la empresa, que sea capaz de integrar adecuadamente los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades del entorno. Si los brazos y las manos de la organización son las personas que la integran, es necesario conocer las competencias que cada puesto persona ofrece.

**Las competencias:** Para La Armada Nacional las competencias son el conjunto de comportamientos observables en sus miembros que están directamente relacionados con el desempeño exitoso de los individuos en su rol o cargo y que asociados al amor por su trabajo determinan el cumplimiento sobresaliente de la misión institucional<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> GATES, B. Los Negocios en la Era Digital. Ed. Plaza & Janes. Barcelona. 1999

<sup>7</sup> Diccionario de Competencias. Edición Armada Nacional. Bogotá.

Estos comportamientos están basados en características personales del saber (conocimientos), del saber hacer (habilidades, actitudes) y del ser (motivaciones, valores, rasgos de personalidad).

El perfil está constituido por las competencias institucionales cardinales o corporativas que aplican a todos los miembros de la armada nacional, competencias institucionales de gestión o específicas relacionadas con la contribución a los procesos funcionales y las competencias directivas para quienes tienen personal bajo su responsabilidad.

Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. Así, se puede hablar de dos tipos de competencias<sup>8</sup>

Las **competencias diferenciadoras** distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana.

Las **competencias umbral o esenciales** son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo, no es el objetivo de las competencias estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona: se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa. Así se definirán las competencias clave para la organización.

Las competencias clave tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y, por tanto, en el funcionamiento de la empresa.

Si se produce una adecuación (es decir, un ajuste) entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto, el ajuste será óptimo. Si, por lo contrario,

---

<sup>8</sup> BOYATZIS, R.E.; J SONS: Gestión por Competencias. Ed. Gestión 2000.



hay un desfase entre las competencias requeridas por el puesto y las características de la persona, su adecuación se verá afectada negativamente.

De acuerdo al grado de especificidad, las competencias se dividen en dos grandes bloques:

**Conocimientos Específicos**, de carácter técnico, precisos para la realización adecuada de las actividades.

**Habilidades/Cualidades**: Capacidades específicas precisas para garantizar el éxito en el puesto.

Lo que se pretende mediante un enfoque de competencias es lograr una gestión de la empresa más ajustada al activo humano utilizando las características clave que tiene el personal actual y aquellas que hacen que, también, un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente. Las consecuencias de todo ello es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de manera efectiva. Para lograrlo es necesario desarrollar el perfil de los puestos desde la perspectiva de las competencias. El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos:

**Definición** del puesto

**Tareas** y actividades principales.

**Formación de base** y experiencia requerida para su desempeño.

**Competencias técnicas** o conocimientos necesarios para el desempeño adecuado.

**Competencias** referidas a capacidades/habilidades. Están divididas a su vez en:

**Competencias Corporativas**: Competencias aplicables a todos los integrantes de la organización, representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

**Competencias Específicas**: Competencias aplicable a colectivos específicos, por ejemplo un área de la organización, o un cierto nivel como el gerencial.

Una vez definidos los modelos, se identificarán las competencias clave en función de la estrategia de la empresa y del perfil objetivo deseado para las personas que la integran. Esta lista restringida de competencias es una información que sirve tanto para orientar de forma global los procesos de selección y de promoción como para orientar el plan general de formación, que intentara cubrir la gestión estratégica de recursos humanos en la organización mediante el desarrollo del perfil de competencias de las personas.

**Características de las competencias:** Al determinar el modelo de gestión por competencias que se implantara en la organización, hay que tener presente cuales son las características que deben poseer las competencias, con carácter general.

**Adecuadas al negocio:** Es necesario identificar las competencias que tengan una influencia directa en el éxito de la empresa, tanto positiva como negativamente. El objetivo es mejorar el desempeño general de la organización, así que hay que conocer las características de las personas implicadas.

**Adecuadas a la realidad actual y futura:** Para considerar las adaptaciones y requerimientos que existirán en un futuro, se deben considerar la situación, las necesidades y las posibles deficiencias de la organización, así como el plan de desarrollo o evolución que tendrá la empresa.

**Operativas, codificables y manejables:** Es necesario que cada competencia cuente con una escala de medición que se obtenga de manera clara y sencilla, pues las cualidades no deben ser atributos abstractos. Cada una de ellas debe tener la facultad de proporcionar una información que pueda ser medida y clasificada.

**Exhaustiva:** La definición de las competencias debe tener en cuenta todos los aspectos de la organización y de las personas.

**Terminología y evaluación:** Se debe utilizar un lenguaje y unos conceptos estándares en la organización, con el objeto de que todas las personas conozcan lo que se espera de ellos y el sistema con el que serán evaluados.

**De fácil identificación:** Dentro del sistema se debe identificar el nivel o grado de la competencia de una manera fácil; es decir, que no sea necesario realizar un estudio profundo o complicado cada vez que se desea obtener información.

**Definición de las competencias:** Hay diferentes métodos para identificar las competencias clave para el desarrollo adecuado de actividades dentro de la empresa.

**Panel de Expertos:** Lo conforma un grupo de directores especialistas en recursos humanos y con sólidos conocimientos en el tema de las competencias, empleados de alto nivel y especialistas en diversos puestos de trabajo con una clara visión de futuro.

El proceso que lleva a cabo este panel es el siguiente:

Análisis FODA de la organización.

Acordar la misión que cumplirán los puestos de trabajo.

Identificación de las competencias y conductas requeridas para esos puestos de trabajo: A través del inventario de competencias que en términos generales es una lista de comprobación con conductas y competencias o también se puede realizar a través de un sistema experto que permita a las personas que están en los puestos de trabajo, dar respuesta a las preguntas planteadas por el sistema, estas preguntas están registradas en una base de datos comprendiendo competencias identificadas anteriormente.

**Entrevista de incidentes críticos:** Debido a que las descripciones de conducta no es una expresión tangible que proporciona una base sólida al momento de gestionar el recurso humano es necesario tomar ejemplos de conductas de la vida real, esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes críticos a la muestra representativa seleccionada por el panel de expertos. Los protocolos de las BEI proporcionan abundantes datos e información para la identificación de las competencias, y una descripción es muy concreta de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas. Por medio de esto se puede hacer una estimación acerca de cuándo, cómo, dónde, adquirieron sus competencias clave.

**Cuestionario de competencias:** Se busca los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y utiliza.

**Bases de datos:** Competencias de puestos similares de otras organizaciones.

**Pasos para implantar un modelo de gestión por competencias.**

1. Talleres de socialización y sensibilización con la alta dirección
2. Socialización y sensibilización a todos los integrantes de la organización
3. Definir el alcance del modelo
4. Definición de competencias corporativas
5. Definición de competencias específicas
6. Diseño del diccionario de competencias
7. Validación de las competencias
8. Documentar perfiles de competencia
9. Documentación de los procesos de gestión humana
10. Diseño del manual del modelo que debe incluir
  - Documentación formal de la organización
  - Objetivo
  - Alcance
  - Diccionario de competencias
  - Perfiles de cargos por competencias
11. Divulgación del modelo.

**Objetivos de un sistema de gestión por competencias:** El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización. Pie de página.

Por medio de la gestión de competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1. La mejora y la simplificación de la gestión integral de los recursos humanos
2. La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
3. La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.
4. La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
5. La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
6. La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

**Utilidades de un sistema de gestión por competencias:** Una correcta implantación de un sistema de gestión por competencias proporciona a la organización resultados satisfactorios a corto, medio y largo. A continuación se exponen las principales áreas de aplicación.

**Descripción de puestos** se consigue un enfoque completo de las necesidades de cada puesto de trabajo y de la persona ideal para desarrollarlo, mediante la consideración de aspectos objetivos tanto de uno como de otra. A través del enfoque de competencias se plantean y se obtienen resultados a corto, medio y largo plazo:

**Corto plazo:** considera las características de las personas para tomar decisiones organizativas: que necesidades se tienen y con qué equipo se cuenta.

**Medio plazo:** analiza el grado de adecuación de las personas a los requerimientos de los puestos y plantea un sistema de reasignación efectivo. Así mismo, identifica candidatos a cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo.

**Largo plazo:** identifica el proceso de evolución de la organización planteado un plan de adecuar el personal actual a las características y necesidades futuras de cada puesto de trabajo y, por tanto, de la organización.

**Integración de equipos de trabajo** una vez que se dispone de una descripción completa de puestos y ocupantes ideales, se asignaran las personas adecuadas a los puestos donde mejor encajen. Se obtendrá, así un equipo de trabajo bien integrado, enfocado a la consecución de los objetivos del departamento y de la empresa y no exclusivamente a los personales.

**Implantación de una cultura organizativa** la cultura organizativa es un concepto abstracto, difícil de apreciar y de medir, pero que afecta directamente al desarrollo y a los resultados de la empresa. Los estudios señalan que el 70% de los cambios culturales fracasan debido, principalmente, a dos factores:

1. Se plantea el futuro de forma vaga y poco definida; es decir, que no se determinan los objetivos hacia los cuales se desea conducir la empresa.
2. No se contemplan componentes no racionales, emociones, ni otros aspectos del ser humano; además no se difunde claramente la información respecto al rumbo a seguir y el proyecto a conseguir.

**Apreciación del potencial** para la empresa, es un factor de éxito adicional la definición de las competencias clave requeridas para su funcionamiento y la localización de las personas, que las posean, tanto en estado latente (por qué no las estén utilizando) como en estado de manifiesto (en activo).

**Dirección por objetivos** una buena dirección por objetivos se apoya en la gestión por competencias, pues esta proporciona la identificación de las características que contribuyen a la consecución de mejores resultados de negocio.

**Beneficios de un sistema de gestión por competencias:** Una buena gestión del Talento Humano impulsa el rendimiento operativo, generando valor en toda la empresa y la ayuda a:

1. Incrementa la competitividad y rentabilidad.
2. Transforma al personal en un valor estratégico para la organización.
3. Dirigir al personal con metas y objetivos (impulsar el rendimiento de la organización).
4. Asegurar la posición de la empresa dentro del mercado.
5. Hacer más eficientes los sistemas y procesos de recursos humanos (reducir costos).

**4.1.5 Concepto de competitividad y su relación con el capital humano.** La competitividad se refiere a la habilidad de una empresa para desarrollar y posicionarse en una parte del mercado, sostenerse a lo largo del tiempo y crecer continuamente. Se basa, fundamentalmente, en la creciente y sistemática innovación e incorporación de conocimientos en la organización, para responder eficazmente a los desafíos (internos y externos) y mantener sus ventajas comparativas.

Por esta razón, para lograr el éxito en el mundo competitivo de hoy, las empresas están obligadas a definir sus estrategias e incorporar, dentro de su proceso administrativo, las herramientas de gestión que garanticen su materialización. En tal sentido, es de vital importancia el diseño e implementación de un adecuado sistema de gestión y el desarrollo de alternativas innovadoras.

El ambiente competitivo de las empresas exige una administración eficaz de los recursos humanos. La estructura, la tecnología, los recursos financieros y materiales son aspectos físicos e inertes que requieren ser administrados de manera inteligente por las personas que conforman la organización.

Uno de los factores que incide en la dinámica de las organizaciones es las personas. Son ellas las portadoras de la inteligencia que mantiene activa y orienta a cualquier organización. Las cualidades de los funcionarios de una organización: sus conocimientos y habilidades, su entusiasmo y satisfacción con su trabajo, su iniciativa para generar riqueza, todo esto tiene un gran impacto en la productividad de la organización, en su nivel de servicio al cliente, en su reputación y en su competitividad, pues hace una diferencia en un ambiente competitivo en el mercado.

La administración de recursos humanos eficaz se funda en la responsabilidad del gerente en cada área funcional de la organización, ya sea finanzas, contabilidad, comercial, producción, compras e, incluso, en administración de recursos humanos.

Administrar personas es una responsabilidad gerencial, es decir, de línea, aunque implica una función de staff. Así, cualquiera que sea el área empresarial escogida, el futuro administrador necesita tener una visión sobre cómo lidiar con asuntos relacionados con personas y obtener una perspectiva de administración de recursos humanos para alcanzar su éxito profesional y conducir a su organización a la excelencia y a la competitividad.

**4.1.6 Factores de éxito competitivo.** Los estudios revisados se centran en las experiencias de pequeñas y medianas empresas de todo el mundo. Si sus conclusiones son o no aplicables a todo tipo de empresas, independientemente del entorno social, económico, político y cultural, es una cuestión todavía abierta (Luk, 1996). Concretamente, tres son las perspectivas adoptadas al respecto:

En este trabajo se parte de la premisa de que el éxito competitivo en las empresas es algo dinámico, que cambia con el tiempo, y que los factores que lo determinan en un país no tienen por qué coincidir en otro. De hecho la tabla 1 muestra las coincidencias encontradas en los diversos trabajos.

**Tabla 1. Principales factores de éxito competitivo**

FACTORES RESALTADOS	AUTORES
Gestión de recursos humanos y capacitación de personal.	Clifford y Cavanagh, 1985; Huck y McEwen, 1991 ; Viedma, 1992 ; Acar, 1993; Pfeffer, 1994; Yusuf, 1995;
Capacidades directivas	Wijewardena y Cooray, 1995; Luk, 1996; Álvarez y García, 1996; Puig, 1996; Camisón, 1997; Gadenne, 1998;
Capacidades de marketing	Lin, 1998; Camelo et al, 1999;
Calidad	European Foundation for Quality Management, 2000; Llopis, 2000 ;
Innovación	Monfort, 2000 ; Warren y Hutchinson, 2000; Donrrosoro et al., 2001
Recursos tecnológicos	
Sistemas de información	
Adecuada gestión financiera	
Valores culturales	
Estructura organizativa	
KnowHow	

Fuente: Cuaderno de Gestión Vol. 2 No 1 (Año 2002). Un estudio empírico en la pyme.

Los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores y cómo estos trabajan son factores cada vez más vitales para las empresas debido a que las fuentes tradicionales de éxito, tecnología y productos, mercado, recursos

financieros, y economías de escala, son menos poderosas de lo que una vez lo fueron (Pfeffer, 1994)<sup>9</sup>. El éxito de las organizaciones viene de la mano de las personas y por ello es necesario contar con adecuadas políticas de gestión y dirección de los recursos humanos que promuevan la atracción del personal competente, la motivación a través de las políticas retributivas y una adecuada gestión de los planes formativos para lograr que el personal este lo suficientemente cualificado para afrontar los retos organizativos. Una organización que busque el éxito deberá prestar especial atención a la capacitación permanente de las personas a todos los niveles de la organización.

El segundo de los factores identificados es la capacidad directiva para gestionar la empresa. Dentro de ella conviene resaltar, específicamente, la capacidad del directivo para influir en el comportamiento del equipo de trabajo con el fin de conseguir los objetivos organizacionales, individuales y personales.

Las empresas de éxito suelen estar dirigidas por líderes que se caracterizan por ser grandes profesionales con experiencia y por poseer un gran conocimiento del mercado, del entorno, de los recursos humanos y de sus recursos tecnológicos. Identificar aquellos factores que articulan el éxito, bajo el convencimiento de que éstas tienen características diferenciales es un tema de gran interés.

La revisión efectuada, lleva a valorar el efecto que el tamaño de la empresa, el sector, la formación del personal, la formación del gerente, la posición tecnológica, la innovación, la calidad del producto o servicio y las capacidades de marketing tienen sobre la competitividad.

En relación a la capacitación de los empleados, se observa que el fomento de planes de formación para lograr un personal cualificado que sea capaz de afrontar los retos organizativos es uno de los factores determinantes del éxito.

**4.1.7 Las cuatro C'S del cambio.** Lo único perenne es el cambio. Aunque éste es un pensamiento relativamente antiguo, cada día cobra mayor actualidad, especialmente por la gran velocidad con que se vienen produciendo en todos los órdenes y campos. Procesos de cambio en lo personal, profesional, cultural, social, político, etc., se dan cada día con mayor celeridad, y no pocas veces en forma inesperada y contrastante. Y esa dinámica, aunque aplicable necesariamente a todos los aspectos de la vida, se presenta con mayor claridad e intensidad en la vida empresarial. En éste campo hace un poco más de dos décadas se vienen suscitando cambios organizacionales (especialmente fusiones y escisiones), modificaciones procesales u operativas (reingeniería, benchmarking, informáticos, etc.), innovaciones en los mercados y las ventas (globalización, B2B, Internet ó e-business, mega-almacenes, multinivel, telemercadeo) e invenciones en tantas otras

---

<sup>9</sup> Cuaderno de Gestión Vol. 2 No 1 (Año 2002). Un estudio empírico en la pyme.



técnicas que cautivan a los ejecutivos en sus cursos y entrenamientos de posgrado del mundo entero; Surgen nuevas diferenciaciones en los esquemas y conceptos para gerenciar las compañías, en los que el concepto de PODER como resultante de una posición o jerarquía, evoluciona a un significado más funcional de la Gerencia: Planear, Organizar, Dirigir, Ejecutar, y Revisar.

El cambio, en su concepto genérico, puede ser realizado según diversos métodos, o técnicas, a mi modo de ver todos válidos. Después de haber participado en, asesorado, y/o gerenciado varios de éstos procesos, he llegado a concluir que independiente del esquema, oportunidad, forma de liderarlo, y de las demás variables vinculadas con dichas transformaciones, existen cuatro conceptos que deben ser tenidos previamente en cuenta, especialmente en las empresas. Sin estar enunciados por rango de prioridad, ya que son igualmente necesarios, éstos son:

1º).- Se requiere un adecuado CONOCIMIENTO del acto administrativo por transformar: Su descripción, su operatividad, su resultado, sus debilidades por mejorar, el valor agregado obtenible, los efectos interáreas, el perfil y competencias del personal involucrado, constituyen datos y hechos que enriquecen el conocimiento previo requerido. No conocer adecuada y suficientemente la situación o hecho empresarial por modificar es prácticamente equivocarse.

2º) El CONVENCIMIENTO de los actores del cambio, pero especialmente de quienes gobiernan y dirigen la empresa, es fundamental. Si no están convencidos, en vez de ser proactivos y líderes, se tornan en lastre, en motivo de rechazo del nuevo esquema, y en excusa por el no logro.

3º) Este concepto, cada día el más nombrado, debatido y demandado, es el COMPROMISO. Pero ese compromiso generalizado, desde quienes gobiernan la empresa hasta el menor rango de quienes ejecutan; debe ser totalmente decidido e indeclinable hacia el logro de los objetivos propuestos, ya que las nuevas y mayores dificultades que se presentan, especialmente durante la implementación del nuevo esquema, solo serán superables por el nivel de compromiso que tengamos. Asimismo es necesario lograr el compromiso individual, pero verdadero, no por mantenerse en un cargo o por una falsa e inconveniente solidaridad de grupo. La sumatoria de voluntades comprometidas, genera un compromiso grupal exponencialmente mayor.

4º) Finalmente, el concepto tal vez más difícil de lograr para un cambio exitoso, es la CONTINUIDAD. Diariamente se presenta la tendencia, por lo demás comprensible por nuestra naturaleza humana, de regresar a “hacer las cosas como se hacían antes o como se han hecho siempre” en actitud altamente contradictoria hacia la innovación. Por ello, superar la tendencia a abandonar lo modificado, generará una nueva y permanente actitud proactiva y generadora de resultados, que no solo será útil sino necesaria.

Entonces lograr previamente Conocimiento, Convencimiento, Compromiso, y Continuidad, conceptos iniciados con la letra C, son garantía del Cambio exitoso.

**4.1.8 Coaching en la gestión del capital humano.** La persona encargada del área de recursos humanos, tiene hoy en día que enfrentar como hemos podido apreciar, nuevos retos y desafíos en la gestión del talento humano, especialmente en manejar conductas, tratar el tema de cómo motivar eficazmente a la gente, como optimizar sus competencias, como gestionar el conocimiento etc., por lo tanto es necesario echar una mirada a otras actividades u orientaciones que puede realizar además de las clásicas entre actividades señalamos:

- Capacitarse en Coaching, esta será una competencia fundamental para dirigir personas.
- El optimizar y/o fomentar un clima de trabajo abierto, cálido y participativo.
- Fomentar una cultura de trabajo inspirada en una visión común.
- Desarrollar nuevas habilidades y competencias, facilitar el reconocimiento, valorización, motivación y desarrollo de la gente, asumiendo una actitud conciliadora, obtener la credibilidad, empatía, asertividad en sus relaciones y gran dominio del arte de negociar.
- Constituirse en un eficaz proveedor interno de personal a las diferentes áreas de trabajo para garantizar la eficiencia y eficacia organizacional.
- Facilitar que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Renovar las relaciones y hacer eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predisponer a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapar la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar los objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

La función de dirigir personas en la organización, es considerada por algunos especialistas como una de las más complejas y difíciles tareas, que exigen del responsable múltiples competencias, siendo una de las importantes una formación psicológica y humanista sólida y poseer formación en Coaching como hemos señalado.

“El Coaching es una técnica de dirección, cuya finalidad es desarrollar el potencial de las personas, fortalecer la confianza, autoestima y el crecimiento personal”<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Coaching en la gestión del capital humano Autor: Edgar Eslava Arnao Gestión del talento 07-2005

La palabra coach (inglés) tiene dos significados: estudiar con un guía-maestro-entrenador; o carruaje, elemento que transporta a alguien de un lugar a otro. El Coaching, brinda un enfoque estructurado para el desarrollo de aptitudes, habilidades y actitudes que beneficien a las personas en su vida, no obstante la detección de la necesidad también se ha realizado en un ámbito laboral.

En el ámbito laboral, el coach, es cualquier ejecutivo o gerente adecuadamente entrenado para ello. El ejecutivo de personal debe ser necesariamente un coach, desarrollará entre otras actividades fundamentales, descubrir el talento y las competencias individuales de la gente, para ubicarlos en función o puesto más apropiado a ellas, garantizando el desempeño correcto de las funciones y la alta performance ocupacional.

El Coaching, como estrategia gerencial, va más allá de sólo hallazgos de cualidades individuales, su función debe tener un enfoque sistémico organizacional que se orienta hacia la formación del personal y como estrategia de gestión o modelo de dirección, tiene como objetivo fundamental desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica, estructurada y eficaz, orientada a obtener la perfecta adecuación y desarrollo del potencial humano en las funciones y tareas fundamentales asignadas.

Sin duda es una estrategia que es imprescindible y permanente en las organizaciones, sin embargo debe priorizarse cuando la organización se encuentra en un proceso de cambios o de metamorfosis para el fortalecimiento de la gestión.

Una tarea importante dentro del proceso de formación del coach, es capacitar y orientar a los niveles directivos como fortalecer su perfil y formación personal, eliminando las limitaciones del “área ciega” de su personalidad (La parte que no vemos, pero las otras personas si ven) y que en ocasiones nos hacen cometer muchos errores en nuestra actuación y que sin embargo, no somos conscientes de ello, por lo que tal vez no seamos tan populares con la gente, no logramos tener la credibilidad que necesitamos tener, no somos muy asertivos cuando expresamos nuestras ideas o cuando dirigimos al personal.

El Coaching formado será capaz de:

- Optimizar el fortalecimiento de los niveles de confianza y autoestima, satisfacción laboral y crecimiento personal.
- Podrá explotar y desbloquear el potencial de la persona para maximizar su desempeño, ayudar a aprender, más que a enseñar.

- Desarrollar un sistema de gerencia que le permite gestionar su vida personal o profesional.
- Lograr un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.

Coaching es un proceso cambio interactivo y de renovación, orientado a generar acciones y a obtener resultados que antes no se hubieran obtenido. Desarrollan a la persona para que a través del análisis y rediseño de su propio lenguaje sea capaz de transformarse con la finalidad de obtener mejores resultados en todos los ámbitos de su vida.

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

**ACTIVO:** Es un bien tangible o intangible que posee una empresa, que tienen un beneficio económico a futuro.

**CAPITAL HUMANO:** Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo".

**COACHING:** es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas<sup>11</sup>

**COMPETENCIA:** Se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer.

**COMPETITIVIDAD:** Es la capacidad de ocupar y liderar los espacios dinámicos del mercado en proporciones cada vez mayores <sup>12</sup>

<sup>11</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>.16/01/2012

<sup>12</sup> <http://www.bibvirtual.ucb.edu.bo/index.php/es/glossary/Glosario-de-Ciencias-de-la-Comunicaci%C3%B3n-2/C/COMPETITIVIDAD-160/> 16/01/2012

**EFICACIA:** El logro de los resultados de manera oportuna y guardando relación con objetivos y metas.

**EFICIENCIA:** Es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable (Stephen Covey)<sup>13</sup>

**EMPLEADO:** Es aquel que se aplica a todas las personas que ejercen algún tipo de trabajo o actividad remunerada.

**EMPRESA:** Es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.

**FIDELIDAD:** El mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras.

**HABILIDADES:** Es el grado de competencia de un sujeto concreto frente a un objetivo determinado.

**TALENTO HUMANO:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

#### **4.3 MARCO LEGAL**

##### **LEY 909 DE 2004**

Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

##### **DECRETA**

##### **CAPITULO III. Instrumentos de Ordenación del Empleo Público**

---

<sup>13</sup> <http://www.monografias.com/trabajos84/habilidades-agentes-educativos/habilidades-agentes-educativos.shtml> 16/01/2012

## **Artículo 17.** Planes y plantas de empleos.

1. Todas las unidades de personal o quienes hagan sus veces de los organismos o entidades a las cuales se les aplica la presente ley, deberán elaborar y actualizar anualmente planes de previsión de recursos humanos que tengan el siguiente alcance:
  1. Cálculo de los empleos necesarios, de acuerdo con los requisitos y perfiles profesionales establecidos en los manuales específicos de funciones, con el fin de atender a las necesidades presentes y futuras derivadas del ejercicio de sus competencias;
  2. Identificación de las formas de cubrir las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal para el período anual, considerando las medidas de ingreso, ascenso, capacitación y formación;
  3. Estimación de todos los costos de personal derivados de las medidas anteriores y el aseguramiento de su financiación con el presupuesto asignado.
2. Todas las entidades y organismos a quienes se les aplica la presente ley, deberán mantener actualizadas las plantas globales de empleo necesarias para el cumplimiento eficiente de las funciones a su cargo, para lo cual tendrán en cuenta las medidas de racionalización del gasto. El Departamento Administrativo de la Función Pública podrá solicitar la información que requiera al respecto para la formulación de las políticas sobre la administración del recurso humano.

## **TÍTULO IV. Estructura del Empleo Público**

### **Artículo 19.** El empleo Público.

1. El empleo público es el núcleo básico de la estructura de la función pública objeto de esta ley. Por empleo se entiende el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado.
2. El diseño de cada empleo debe contener:
  - a) La descripción del contenido funcional del empleo, de tal manera que permita identificar con claridad las responsabilidades exigibles a quien sea su titular;
  - b) El perfil de competencias que se requieren para ocupar el empleo, incluyendo los requisitos de estudio y experiencia, así como también las demás condiciones para el acceso al servicio. En todo caso, los elementos del perfil han de ser coherentes con las exigencias funcionales del contenido del empleo;
  - c) La duración del empleo siempre que se trate de empleos temporales.

**Artículo 20.** Cuadros Funcionales de Empleos. Los cuadros funcionales son agrupaciones de empleos semejantes en cuanto a la naturaleza general de sus funciones, sus responsabilidades y que requieren conocimientos y/o competencias comunes.

1. Los empleos públicos se podrán agrupar en cuadros funcionales de empleos con el fin de optimizar la gestión de los recursos humanos de cada entidad.
2. El acceso, el ascenso, el sistema retributivo y la capacitación de los empleados públicos de carrera se podrán llevar a cabo, en su caso, en el cuadro funcional de empleos.
3. Los cuadros funcionales de empleos podrán cubrir empleos de uno o de varios organismos, en función de los requisitos exigidos para su desempeño.
4. Por decreto se regulará el sistema de cuadros funcionales de empleos aplicable a toda la administración y, en su caso, la dependencia orgánica de los mismos.

## **T I T U L O VI. De la Capacitación y de la Evaluación del Desempeño**

### **CAPITULO I. La Capacitación de los Empleados Públicos**

**Artículo 36.** Objetivos de la Capacitación.

1. La capacitación y formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios.
2. Dentro de la política que establezca el Departamento Administrativo de la Función Pública, las unidades de personal formularán los planes y programas de capacitación para lograr esos objetivos, en concordancia con las normas establecidas y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño.
3. Los programas de capacitación y formación de las entidades públicas territoriales podrán ser diseñados, homologados y evaluados por la ESAP, de acuerdo con la solicitud que formule la respectiva institución. Si no existiera la posibilidad de que las entidades o la ESAP puedan impartir la capacitación podrán realizarla entidades externas debidamente acreditadas por esta.

**Parágrafo.** Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente Ley.

**DECRETO 2539 DE 2005**

Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005.

## **DECRETA**

**Artículo 1°.** Campo de Aplicación. El presente decreto determina las competencias laborales comunes a los empleados públicos y las generales de los distintos niveles jerárquicos en que se agrupan los empleos de las entidades a las cuales se aplica los decretos- ley 770 y 785 de 2005.

**Artículo 2°.** Definición de Competencias. Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes, aptitudes y altitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

**Artículo 3°.** Componentes. Las Competencias Laborales se determinarán con base en el contenido funcional de un empleo, e incluirán los siguientes aspectos:

3.1 Requisitos de estudio y experiencia del empleo, los cuales deben estar en armonía con lo dispuesto en los decretos- ley 770 y 785 de 2005, y sus decretos reglamentarios, según el nivel jerárquico en que se agrupen los empleos.

3.2 Las competencias funcionales del empleo.

3.3 Las competencias Comporta mentales.

**Artículo 4°.** Contenido Funcional del Empleo. Con el objeto de identificar las responsabilidades y competencias exigidas al titular de un empleo, deberá describirse el contenido funcional de este, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

4.1 La identificación del propósito principal del empleo que explica la necesidad de su existencia o su razón de ser dentro de la estructura de procesos y misión encomendados al área a la cual pertenece.

4.2 Las funciones esenciales del empleo con las cuales se garantice el cumplimiento del propósito principal o razón de ser del mismo.

**Artículo 5°.** Competencias Funcionales. Las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquel, conforme a los siguientes parámetros:

5.1 Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral, que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones.



5.2 Los conocimientos básicos que se correspondan con cada criterio de desempeño de un empleo.

5.3 Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia.

5.4 Las evidencias requeridas que demuestren las competencias laborales de los empleados.

**Artículo 6°.** Competencias Comportamentales. Las competencias Comportamentales se describirán teniendo en cuenta los siguientes criterios:

6.1 Responsabilidad por personal a cargo.

6.2 Habilidades y aptitudes laborales.

6.3 Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones.

6.4 Iniciativa de innovación en la gestión.

6.5 Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad.

**Artículo 7°.** Competencias Comunes a los Servidores Públicos.

**Artículo 8°.** Competencias Comportamentales por nivel jerárquico.

### **La Norma ISO 9000 y las Competencias Laborales**

La norma ISO 9000 se conforma por un conjunto de enunciados , los cuales especifican que elementos deben integrar el sistema de calidad de una empresa y como deben funcionar en conjuntos estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la empresa.

En la norma ISO 9001:2000 en el punto 6: Gestión de Recursos Humanos en su inciso 6.2 Recursos Humanos dentro de las Generalidades (6.2.1) establece lo siguiente "El Personal Que realice trabajo que afecte a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

De acuerdo a lo anterior citado esta norma marca los vértices para definir en base a que un individuo será competente.

Ahora en la norma ISO 9001:2000 en el punto 6: Gestión de los Recursos Humanos en su inciso 6.2.2 Competencias, toma de conciencia y Formación que textualmente dice:

La organización debe:

1. Determinar las competencias para el personal.
2. Proporcionar información.
3. Evaluar la eficacia.
4. Asegurar la conciencia.
5. Mantener Registros de la educación, formación, Habilidades y Experiencias.

La base fundamental para la calidad es la capacitación. Esta es una de las premisas que este sistema establece, y concluiré que la calidad no se puede dar si el personal no es competente.

#### **4.4 MARCO HISTÓRICO**

##### **HISTORIA DEL LABORATORIO DEL CARIBE**

LABORATORIO DEL CARIBE S.A. Inició labores en Sincelejo el 20 de marzo de 1984.

Es una empresa farmacéutica que tiene como misión, comercializar productos de excelente calidad, cumpliendo con todas las Normas exigidas por las entidades que nos vigilan, respetando el medio ambiente y generando de esta forma bienestar a la comunidad.

Laboratorio del Caribe propenderá por el desarrollo integral de sus colaboradores al mismo tiempo que satisface las expectativas de sus socios.

Se obtiene el primer Registro Sanitario para el producto comercializado bajo la marca Artrixin iniciándose la expansión y posicionamiento en todo el territorio Nacional.

A través de los años LABORATORIO DEL CARIBE S.A. ha crecido de manera importante en el mercado Nacional, manteniendo una posición de liderazgo y prestigio ante el cuerpo médico por la calidad de sus productos.

Fue certificada con Buenas Prácticas de Manufactura en el año 2002, lo que le permitirá en el siglo XXI continuar ofreciendo medicamentos de excelente calidad seguros y confiables al sistema de salud.

El LABORATORIO se encuentra actualmente en un mejoramiento continuo teniendo presentes valores como la responsabilidad y la ética profesional ofrecemos al mercado productos de excelente calidad, seguros y efectivos, que satisfacen las necesidades del cliente, cumpliendo con normas Nacionales e Internacionales, y respetando el medio ambiente.

A través de la gestión adecuada de los recursos y el compromiso asumido por nuestros colaboradores, LABORATORIO DEL CARIBE S.A., genera el nivel de rentabilidad acorde a las expectativas de los socios, permitiendo el desarrollo integral de los miembros de nuestra organización.

## **UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

Actualmente el LABORATORIO DEL CARIBE se encuentra ubicada en el parque industrial Sincelejo sucre Cl 38 4 A-184 Lt 1 Manz A Sincelejo colombia

## **EVOLUCIÓN DE LAS COMPETENCIAS**

Ante la importancia que hoy se le viene dando al tema y al interés que numerosas organizaciones manifiestan en implementarlo, pareciera que este tema es de reciente aparición, sin embargo su estudio data del año 1973, cuando el Departamento de Estado norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues era éste un problema de permanente preocupación. Fue entonces cuando se le encomendó a David McClelland, profesor de Harvard muy reconocido en ese momento, como un experto en motivación.

El estudio estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral; Se tomó como variable fundamental: el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, después de un largo periodo de estudio se comprobó que "..... Hacerlo bien en el puesto de trabajo" está más ligado a características propias de la persona, a sus competencias, que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia profesión (estos últimos relativamente creíbles y confiables).

Por otra parte en 1981 en Inglaterra, se empieza a aplicar técnicas de análisis como: "Critica Incidente Technique" orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente En 1986 un grupo de profesionales se une al grupo Inglés e intenta diseñar un modelo específico para las empresas españolas utilizando para ello técnicas activas (simulaciones "reales") para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos y se logra como hecho para destacar la unión entre el Departamento de Recursos Humanos con las demás áreas de la organización en el concepto de eficacia, es decir se reconoce que el área de Talento Humanos es responsable de garantizar a la organización la eficacia de sus empleados.

En 1988 se presenta un proyecto, fruto del estudio de varios años, sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Este proyecto se presenta a la

Asociación Española de Personal: AEDIPE: Desde entonces se cambia el término "Habilidades" por "Competencias" y se inicia su difusión con mucho éxito.

En 1996, el economista holandés Leonardo Mertens presenta en la ciudad de Guanajuato una versión preliminar del libro "Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos" dentro del marco del seminario internacional "Formación basada en Competencia Laboral: Situación actual y perspectivas.

Más adelante en el marco de la celebración de los 40 años del Sena, esta entidad pública el libro de Mertens, primera edición en español con el propósito de contribuir a que en Colombia se generen procesos de reflexión y toma de decisiones alrededor de la implementación de las competencias laborales. En este orden de ideas, desde 1997 el Sena viene liderando Las Mesas Sectoriales, mecanismo en el cual se identifican y describen diferentes ocupaciones laborales en los sectores económicos de la nación, además se establecen los requisitos que deben cumplir los trabajadores para el desempeño eficiente en una ocupación (Conocimientos, Capacidades, Aptitudes y Destrezas) también se seleccionan los organismos certificadores y se definen los programas educativos que deben impartir las instituciones colombianas.

En Las Mesas Sectoriales participan los gremios, las empresas, los trabajadores, el sector educativo, los centros de formación del Sena, y los centros de investigación, entre otros.

El Sena tiene la responsabilidad, por delegación gubernamental, de estandarizar las competencias laborales, es decir fijar las normas específicas para el desempeño de una ocupación determinada, para cuya determinación se parte de una descripción de conocimientos, habilidades actitudes, destrezas y valores que debe reunir quien va a desempeñar un puesto de trabajo, oficio o profesión; posteriormente estas serán acreditadas por el ICONTEC, el cual a su vez, se encargará de elevarlas a la categoría de Norma Técnica Nacional.

En nuestro país son muchas las organizaciones que desde hace varios años vienen implementando La Gestión Por Competencias, lo cual ha permitido que dentro de sus áreas de Gestión Humana se tenga un gran impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales, algunas de estas empresas son: Cryogas, Empresas Publicas de Medellín, Edatel, Isa, Isagen, entre muchas otras

## **5. METODOLOGÍA PROPUESTA**

### **5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo de este proyecto se eligió el tipo de investigación descriptiva y explicativa por cuanto, se pretende conocer la gestión del talento humano en LABORATORIO DEL CARIBE, describiendo las diferentes competencias requeridas para satisfacer las necesidades de los puestos de trabajo de la organización, para luego llegar a caracterizar los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación.

### **5.2 POBLACIÓN**

Laboratorios del Caribe en Sincelejo.

### **5.3 MUESTRA**

La muestra seleccionada son los empleados del laboratorio del Caribe en Sincelejo.

### **5.4 FUENTES DE INFORMACIÓN**

**5.4.1 Fuentes primarias.** La observación no participante o simple<sup>14</sup>, la encuesta a funcionarios del laboratorio.

**5.4.2 Fuentes secundarias.** Manuales de funciones, resoluciones, decretos, presentación de comandos, libros de organización, revistas, páginas web, formatos de perfiles de cargo.

### **5.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

---

<sup>14</sup>SABINO, Carlos A. El proceso de investigación. Ed.Mc Graw Hill. Bogota D.C. Pag 155.

Las técnicas utilizadas para la recolección de información han sido la observación directa, la indagación, la revisión de documentos físicos y magnéticos, encuestas y entrevista.

## **6. IMPACTO ESPERADO**

El desarrollo de esta investigación fortalece y amplía los conocimientos en el área de gestión del talento humano, para lograr una formación integral y contribuye al desarrollo de un espíritu investigativo.

Se establece que es de mucha relevancia la adquisición y desarrollo de conocimientos y competencias donde se busca que las empresas públicas y privadas obtengan un sistema de gestión por competencias que genere dentro de la misma eficiencia y eficacia en el desarrollo de todas sus actividades laborales contando completamente con todas las habilidades, cualidades, conocimiento y capacidades del talento humano de la organización.

Tras la realización de este trabajo en la empresa asignada se dice que es importante elaborar esta investigación puesto que se genera beneficios tales como la potencialización continua del desarrollo de los trabajadores, a los que se motiva para mejorar de forma permanente su perfil de competencias, mayor objetividad de los procesos de clasificación, movilidad y retribución al personal, coherencia entre las demandas de personas y ofertas de las mismas, asegurando la correcta distribución de talento por todo el Lab.

El Laboratorio cumple un papel muy importante en este proceso investigativo ya que nos facilita el contacto directo con la misma, donde se analiza la situación que se presenta en la aplicación de un Sistema de Gestión por Competencias y se plantearon alternativas para mejorar aspectos o corregirlos, al igual que incentivara la importancia que tiene todo lo referente al talento humano para una empresa de cualquier tipo (pública o privada.) para su correcto funcionamiento y estabilidad. Además ayuda a mantener alineación plena entre los objetivos empresariales y/o objetivos personales.

## 7. RESULTADOS

Analizar la gestión del talento humano por competencias implementado en el “LABOATORIO DEL CARIBE”.

Después de haber estado realizando una investigación activa en las instalaciones del laboratorio, implementando técnicas como la verificación de la existencia de un sistema de gestión por competencias se realizó una entrevista a la persona encargada quien tiene dentro de sus responsabilidades la actualización de los manuales de funciones donde comunicó que no está implantado este sistema pero hay que resaltar que el Laboratorio ubicado en la ciudad de Sincelejo, se encuentra en estudios previos para la implementación de un sistema de gestión por competencias, debido a la necesidad de seleccionar y ubicar al personal idóneo en cada cargo con el fin de que este desarrolle de la manera más eficiente y eficaz las funciones asignadas a cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta que no contamos con un coordinador de talento humano en nuestras oficinas la selección del personal se encuentra bajo responsabilidad de la central quienes eligen al personal militar por libre nombramiento y el personal civil que es elegido a través de concursos o convocatorias, sin darle importancia a los requisitos exigidos por el perfil del cargo.

La entrevistada manifestó a su vez que el Laboratorio, tiene una debilidad y es la falta de creación de cargos ya que hay puestos de trabajos con funciones que no le corresponden y recargan sus responsabilidades; pero que a su vez realizan con el fin de no crear traumatismo en los procesos misionales de la organización.

A través de la observación visualizar los comportamientos, las aptitudes y los valores que se destacan en las personas que laboran dentro de la organización como lo es la colaboración, el compañerismo, el respeto, las ganas de enfrentar nuevos desafíos y la disposición a hacia su trabajo que son características fundamentales que nos permiten afirmar que la entidad se encuentra en condiciones favorables para recibir un cambio como lo es dicha implantación del sistema.

Posteriormente, analizado los resultados de la entrevista, es evidente y claro que ésta no cuenta con un sistema de gestión del talento humano por competencias por lo tanto las personas que laboran en la misma no tienen conocimiento acerca del desarrollo de sus competencias laborales las cuales son fundamentales para aumentar la productividad en su puesto de trabajo y tener plena satisfacción de sus funciones, contribuyendo así al desarrollo de los objetivos organizacionales del Laboratorio.

## GESTIÓN EN EL PROCESO PARA DEFINICION DE COMPETENCIAS

Para Definir las Competencias Corporativas y Específicas requeridas para hacer parte de la plantilla dentro del “LABORATORIO DEL CARIBE”, fue herramienta fundamental para la investigación una encuesta que se realizó con el fin de obtener un inventario de todos los perfiles existentes en la organización donde los interrogantes fueron : formación académica, cargo que ocupa, objetivo principal del cargo y tiempo que lleva ocupando dicho cargo; y se obtuvo como resultado de los 15 cargos distribuidos de la siguiente manera:

Cinco con carreras profesionales, aquí se describe cada uno de ellos:

1. coordinador de grupos.
2. Jefe de compras
3. Gerente. (Planeación)
4. Cargo : Contador
5. Cargo : Ejecutivo de Cuenta

Diez (10) trabajadores con nivel técnico profesional cinco de ellos profesionales, cuatro de ellos con grado de técnicos en servicios y uno en nivel asistencial.



1. Cargo 1: Almacenista  
Formación Académica: Tecnólogo en administración y de servicios, diplomado en administración.  
Objetivo principal del Cargo: recepción de productos y entrega de productos
2. Cargo 2: Ejecutivo de Cuenta  
Tiempo en el Cargo: 2 años  
Formación Académica: Técnico en administración  
Objetivo principal del Cargo: Realizar procesos contractuales.
3. Cargo 3: Encargado de bodega.  
Nombre:  
Tiempo en el cargo: 3 años  
Formación Académica: Tecnólogo en electromecánica  
Objetivo principal del cargo: Recibir, custodiar y entregar el inventario.
4. Cargo 4: Tesorero-Pagador  
Tiempo en el Cargo: Un año y seis meses  
Formación Académica: Auxiliar contable  
Objetivo principal del Cargo: Realizar los pagos de forma oportuna y eficaz.
5. Cargo 5: Seguimiento de Contratos  
Tiempo en el cargo: Dos meses  
Formación Académica: Tecnólogo en administración y especialización en logística.  
Objetivo del Cargo: Verificar el proceso contractual, que se cumpla con lo que se establece en los contratos y radicar las cuentas por cobrar.
6. Cargo 6: Auxiliar de bodega  
Tiempo en el cargo: 1 años  
Formación académica: Tecnólogo en costos y auditorias.  
Objetivo del cargo: Actualizar los inventarios.
7. Cargo 7: Asistente de gerencia.  
Tiempo en el cargo: 2 años  
Formación Académica: Tecnólogo en administración de oficinas y profesional de la contaduría pública.  
Objetivo del Cargo: Realiza todas las actividades secretariales y de recepción de documentos
8. Cargo 8: Auxiliar de Presupuesto  
Tiempo en el cargo: 1 años

Formación académica: Técnica.

Objetivo del Cargo: Llevar el control presupuestal del Laboratorio para la toma de decisiones oportunas.

9. Cargo 9: Jefe de presupuesto

Tiempo en el cargo: 2 años

Formación académica: Técnica.

Objetivo del Cargo: Dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con la ejecución presupuestal.

10. Cargo 10: Jefe de sistemas

Tiempo en el cargo: 3 años

Formación académica: Técnico en sistemas

Objetivo del cargo: Administra y controla el funcionamiento, mantenimiento y uso del software y equipos de cómputo instalados

Luego se realizó una entrevista individual a todos los funcionarios del Laboratorio mencionados anteriormente para verificar si las actividades que están realizando actualmente son las plasmada en los manuales de funciones y manifestaron que debido a la implantación y capacitación de un nuevo sistema llamado SILOG (Sistema Logístico) que unifica procesos, desaparecieron varias funciones en diferentes cargos que no eran necesarios pues el programa los realiza, a su vez se dieron traslado de funciones de un puesto de trabajo a otro y se encontraron actividades que hace tiempo dejaron de cumplir.

El gerente del Laboratorio manifestó que el menos afectado por la implantación de este sistema SILOG es él. Debido que para realizar sus actividades laborales no necesita emplear este sistema y se redactaron de mejor manera las funciones y objetivo de su cargo.

Otras áreas donde la implantación del sistema no afectó las funciones de cada cargo, fueron: planeación, sistemas, presupuesto y recepción, quienes solo revisaron sus manuales de funciones antiguos para verificar que en él no hubiese cambiado en la actualidad sus actividades y eliminaron las que se encontraban obsoletas.

A diferencia del área de contratos donde ocurrieron varios cambios, debido a que son ellos los primeros actores del sistema logístico porque comienzan las actividades primordiales sujetas al objeto social del Laboratorio, se lograron cambiar funciones y al mismo tiempo pasarla al área de contabilidad quien son los que

gestionan las cuentas por pagar y realizan los estados financieros de la entidad, por lo tanto están dependiendo del área de contratos para la ejecución de su trabajo, y comunicaron que aceptan el traslado de funciones con el fin de mejorar los procesos a través del sistema implantado y que se sienten con el conocimiento y aptitud necesario para alcanzar un desempeño exitoso.

Con respecto al área de tesorería quien manifestó que al verificar sus funciones todas se encontraban vigentes lo único que se hizo fue un ajuste de las actividades.

Las modificaciones fueron revisadas y aceptadas por cada responsable de los diferentes cargos existentes, que a su vez fueron firmadas por el gerente y estas se encuentran establecidas en el modelo de manuales de funciones planteados dentro del sistema de gestión por competencias creado para el Laboratorio.

La metodología utilizada para establecer las competencias corporativas del Lab, se hizo a través de una base de datos de competencias laborales de entidades similares como las distribuidoras de medicamentos que se encuentran alrededor de la empresa, donde se realizó previamente una preselección de competencias para así determinar cuáles eran las que se ajustaban a las necesidades y deficiencias de la organización, empleando un lenguaje y conceptos estandarizados con el fin de que todos los miembros del Laboratorio conozcan lo que se espera de ellos para obtener así un mejoramiento del desempeño de sus actividades laborales.

#### **Las competencias corporativas que se plantearon son las siguientes:**

1. Orientación al Logro
2. Vocación al Servicio
3. Compromiso
4. Sentido de pertenencia

Las competencias específicas se determinaron a partir de un análisis de todos los cargo, sus funciones y sus objetivos con el fin de establecer una base de datos que fue la guía para establecer la entrevista con los diferentes responsables de los cargos existentes dentro del Laboratorio para llegar a un acuerdo sobre las competencias específicas y establecer los niveles en que se debe tener o desarrollar las mismas, para así lograr desenvolverse en el puesto de trabajo con eficiencia y eficacia llegando a la autorrealización y cumplimiento de las metas organizacionales que son garantía del éxito competitivo. Se explicó la importancia de caracterizar las competencias laborales de su puesto de trabajo donde la mayoría manifestaron,

estar de acuerdo con la implantación de este sistema de gestión por competencias pues existirán perfiles más definidos que permitirán saber realmente cual es el propósito del cargo y desarrollarlas en niveles adecuados las competencias establecidas, otros que no tienen estas competencias que se requieren pero aseguran que con estrategias pueden lograr desarrollarlas obteniendo como resultado la satisfacción integral de ocupar ese puesto de trabajo.

### **Competencias Específicas de los diferentes cargos:**

1. Dirección y desarrollo de equipos
2. Visión integral de la entidad
3. Planificación y gestión
4. Trabajo en equipo
5. Orden y calidad
6. Organización del trabajo
7. Administración de sistemas operativos
8. Comunicación efectiva
9. Dinamismo

Tanto las competencias corporativas como específicas se encuentran definidas en el diccionario de competencias laborales diseñado para “EL LABORATORIO DEL CARIBE”.

Para la elaboración del sistema integral de gestión por competencias requerido por la “EL LABORATORIO DEL CARIBE” se realizaron los siguientes pasos:

1. Un Taller de socialización y sensibilización con la alta dirección.  
Realización de una reunión en la oficina de gerencia del Laboratorio donde los asistentes fueron:

El Coordinador y Ordenador del gasto en el laboratorio del Caribe Sincelejo.

Andrés Tamara Rodriguez, analista invitado.

Kelly Banquez y Nergido de Jesús Salcedo, autores del proyecto en mención.

Con el fin de socializar la importancia de que la entidad cuente con un sistema de gestión por competencias y los beneficios que le proporcionaría a la misma.

Llegando al mutuo acuerdo de iniciar la investigación “LAS COMPETENCIAS LABORALES COMO FACTOR DETERMINANTE DE LA COMPETITIVIDAD EN EL “LABORATORIO DEL CARIBE”.

La socialización y sensibilización a todos los funcionarios de la organización sobre el tema de las competencias laborales como factor determinante de la competitividad en el “LABORATORIO DEL CARIBE” se realizó a través de una reunión en la sala de junta de la entidad donde estuvieron presentes todos los miembros de la organización donde se realizó una presentación

2. Diseño del Diccionario de Competencias

Documentación escrita de cada una de las competencias corporativas y específicas con su respectiva definición y descripción de los tres niveles de desarrollo, desde el nivel más básico (1) al máximo nivel de desarrollo de la competencia (3).

Cada competencia contiene una serie de conductas observables y medibles.

3. Validación de las Competencias

Después de haber definido las competencias corporativas y específicas fueron discutidas con el coordinador del Laboratorio, donde se realizaron las respectivas modificaciones y finalmente adjudicadas por el gerente.

4. Documentación de los Perfiles de Competencia

Para documentar los perfiles de competencia se diseñó una plantilla tomando como base el manual de funciones establecido por la entidad especificando a su vez la identificación del empleo que consta de dependencia, nivel, grados y denominación del empleo, el objetivo del cargo, requisitos del cargo y las competencias corporativas y específicas del cargo.

El diseño formal del manual del modelo de sistema de gestión por competencias del Laboratorio consta de la documentación de la organización, objetivo, alcance, diccionario de competencias y perfiles de cargos por competencias.

Modelo que fue entregado y divulgado dentro la entidad para ejecutarlo y desarrollarlo en cada uno de los cargos existente.

Con el fin de conocer la naturaleza de las personas que hacen parte de la plantilla de empleados del Laboratorio del Caribe fue necesario aplicar una encuesta a los

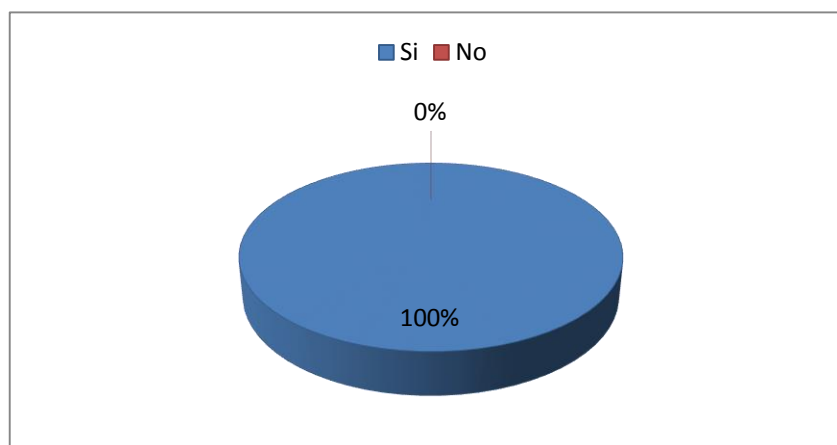
16 colaboradores de la entidad considerando las “Motivaciones”, el “Clima Organizacional” y la “Administración por Objetivos” de cada uno de ellos. se puede observar el formato utilizado en la encuesta en el anexo B.

A continuación se esbozan los resultados con su respectivo análisis cuantitativo y cualitativo, así:

## ENCUESTA SOBRE NATURALEZA DE LAS PERSONAS

### A. Motivaciones.

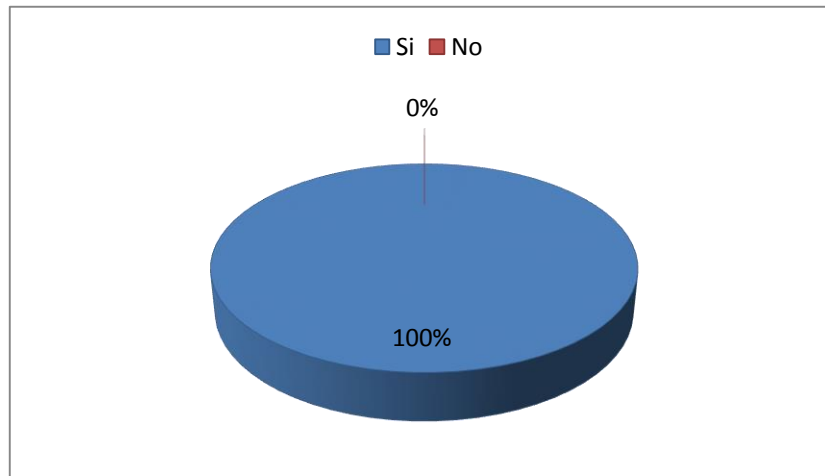
Gráfica 1. Agrado por el Trabajo.



Fuente: Resultados de la encuesta realizada al personal del Lab.

El 100% de los miembros del Laboratorio encuestados les gusta realizar su trabajo porque les permite el desarrollo de sus capacidades profesionales además de ampliar sus conocimientos y adquirir experiencia que les ayuda a dominar el cargo el cual ocupan. Según como plantea GRANT “el conocimiento es un recurso necesario para realizar las actividades propias de la empresa”. Por lo tanto se puede decir que la entidad cuenta con un recurso intangible que le genera valor a la organización logrando así un mayor rendimiento en sus actividades.

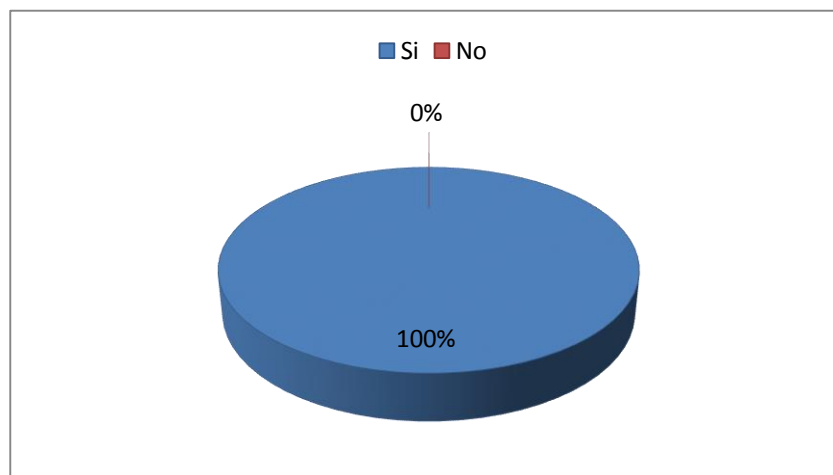
Gráfica 2. Estimulación al Personal.



Fuente: Resultados de la encuesta realizada al personal del Lab.

El 100% de los empleados manifiesta que se siente estimulados y motivados constantemente por el líder de la organización pues este considera a sus colaboradores como talento humano y no como un recurso más del proceso, haciendo sentir a sus empleados como parte fundamental en la consecución de los objetivos misionales, originando así solidez entusiasta para cumplir a cabalidad cada una de sus funciones.

Gráfica 3. Desempeño del Trabajo

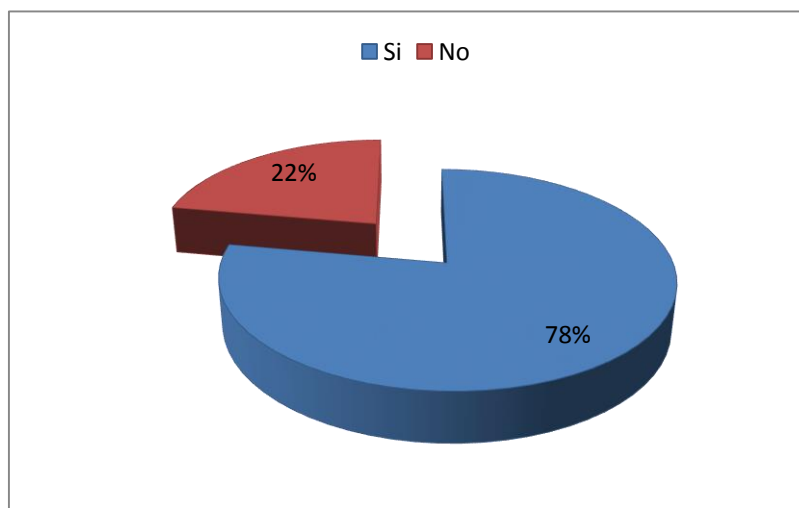


Fuente: Resultados de la encuesta realizada al personal del Lab.

El 100% cree que desempeña correctamente su trabajo porque aportan sus conocimientos profesionales en su puesto de trabajo con el fin de desarrollarlo de

la mejor manera posible y no crear traumatismo en el proceso organizacional, cumpliendo con todos los objetivos organizacionales siendo eficientes y eficaces ratificando así la teoría del conocimiento planteada por GRANT, que para realizar correctamente unas actividades se es necesario tener conocimiento de estas.

Gráfica 4. Habilidad para realizar otras funciones



Fuente: Resultados de la encuesta realizada al personal del Lab.

El 78% considera que puede realizar otras funciones de acuerdo a su profesión y experiencias vividas a su vez el 22% restante manifiestan que tienen capacidades que se pueden desarrollar con capacitaciones para estar aptos para cumplir otras funciones. Demostrando así que los empleados del Laboratorio coinciden con la teoría HITT; IRELAND; HOSKINSSON, que consideraron que para obtener un resultado satisfactorio en las actividades se debe mantener capacitado, organizado y motivado al personal de la planta.

Pregunta 5. ¿Le gustaría recibir cursos de superación? Cuáles.

El grupo encuestado manifestó que le gustaría recibir cursos de superación personal y profesionales con el fin de ser mejores personas y mejores profesionales con el fin de seguir desarrollando y complementando sus capacidades intelectuales, esta actitud debe ser considerada por los superiores del Laboratorio del Caribe como un activo intangible que deben aprovechar para lograr convertirla en ventaja competitiva como lo plantean HITT; IRELAND; HOSKINSSON en su teoría de recursos, capacidades y aptitudes centrales.

Pregunta 6. ¿Cuáles son sus actuales aspiraciones profesionales?



Las actuales aspiraciones profesionales del grupo encuestado son alcanzar niveles de educación superior al que tienen por ejemplo especializaciones, postgrado, maestrías y terminar sus estudios universitarios con el fin de desarrollar sus funciones con eficiencia y eficacia utilizando el conocimiento como su recurso primordial para ejecutar sus actividades, esta opinión es sustentada a través de la teoría de gestión por conocimiento.

## **B Clima Organizacional**

Visión del clima actual y deseado en el Laboratorio del Caribe. Sede Sincelejo.

De todos los enfoques sobre el [concepto](#) de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor [utilidad](#) es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las [estructuras](#) y [procesos](#) que ocurren en un medio [laboral](#) (Gonçalves, 1997).

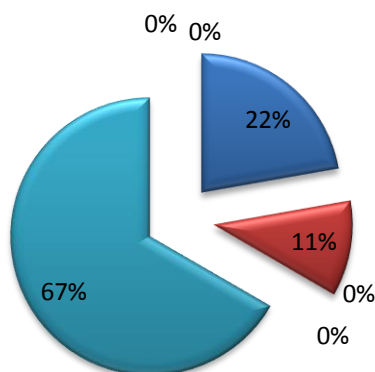
La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el [comportamiento](#) de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con [la empresa](#). De ahí que el Clima Organizacional refleje la [interacción](#) entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del [sistema](#) organizacional dan lugar a un determinado clima, en [función](#) a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la [organización](#), y por ende, en el clima, completando el circuito que se muestra.

Gráfica 5. Nivel actual de cordialidad y apoyo

### CORDIALIDAD Y EL APOYO TIPICOS ENTRE LOS MIEMBROS

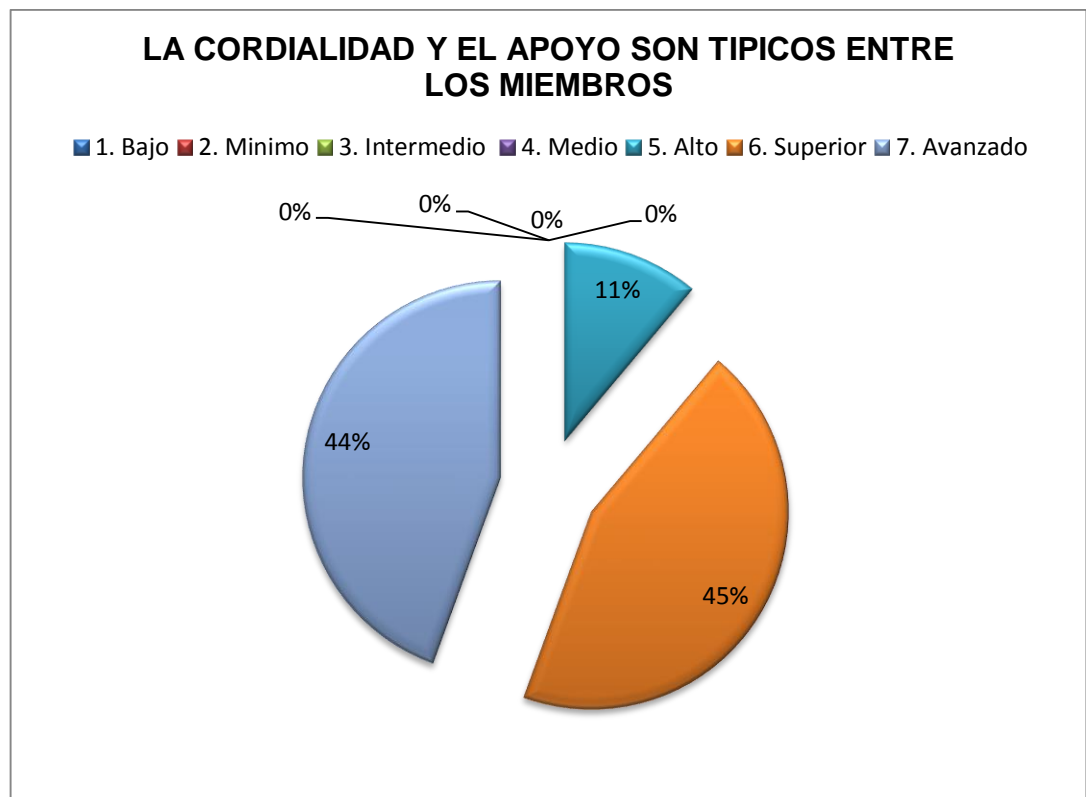
- 1. Bajo      ■ 2. Minimo      ■ 3. Intermedio      ■ 4. Medio
- 5. Alto      ■ 6. Superior      ■ 7. Avanzado



Fuente: Resultados de la encuesta realizada al personal del Laboratorio.

El nivel actual de cordialidad y apoyo entre los miembros de la organización es alto en un 67% lo que indica que existen buenas relaciones interpersonales y laborales que proporcionan un ambiente de trabajo tranquilo y dócil, bajo en un 22% y mínimo en un 11% compartiendo el punto de vista que no sienten que haya la suficiente cordialidad y apoyo entre ellos mismos. La intendencia cuenta con un clima organizacional estable con necesidades de mejorar el ambiente en el cual laboran, para aumentar el desempeño de las actividades asignadas a cada uno de los miembros del Laboratorio de Caribe.

Gráfica 6. Nivel deseado de cordialidad y apoyo



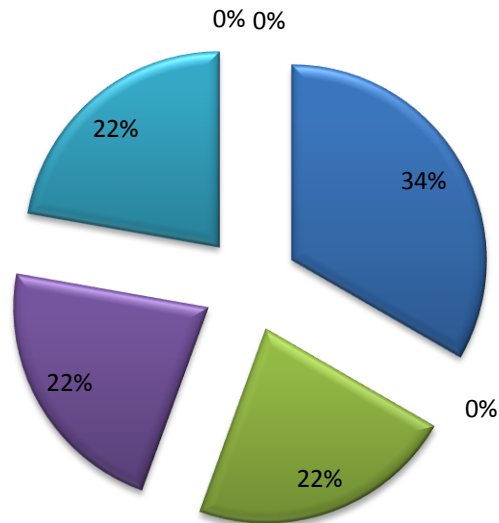
Fuente: Resultados de la encuesta realizada al personal del Laboratorio del Caribe.

Los niveles deseados con mayor porcentaje son superiores y avanzados de cordialidad y apoyo entre los miembros de la organización lo que manifiestan estar conscientes de que requieren mejorar este aspecto para alcanzar un excelente clima organizacional que les permitirá sentirse a gusto en el área laboral.

Gráfica 7. Nivel actual de satisfacción

### LA SATISFACION CARACTERISTICA DE LA ORGANIZACION

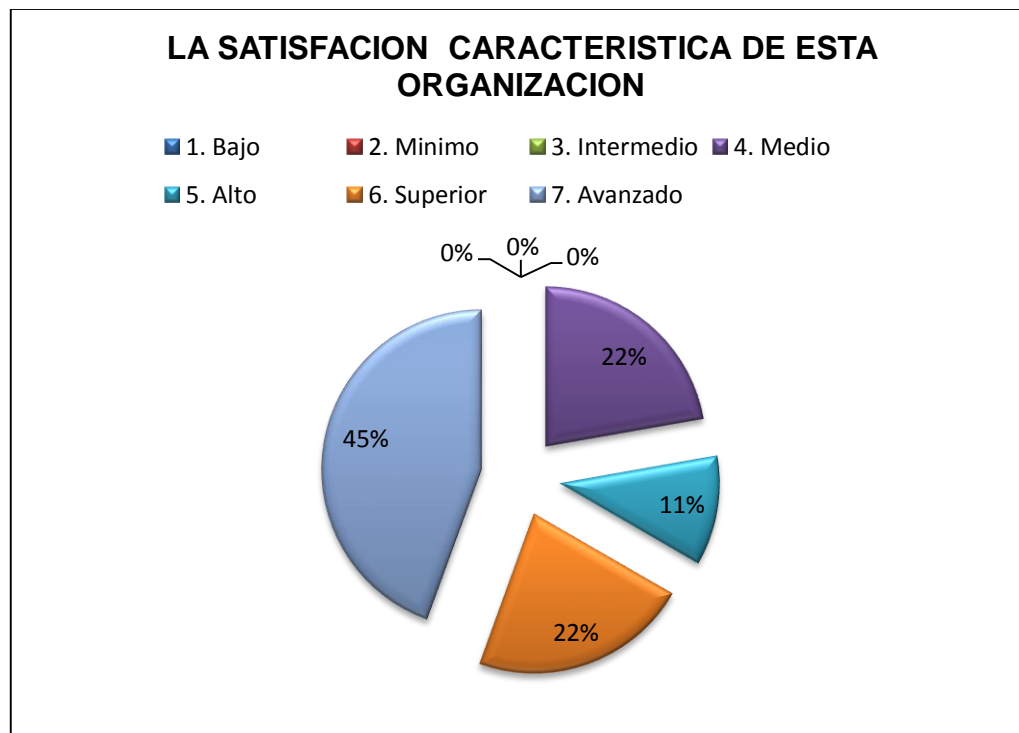
- 1. Bajo      ■ 2. Minimo      ■ 3. Intermedio      ■ 4. Medio
- 5. Alto      ■ 6. Superior      ■ 7. Avanzado



Fuente: Resultados de la encuesta realizada al personal del Laboratorio.

El nivel actual de satisfacción de los miembros de la organización es de un 34% baja, un 22% intermedio, más de la mitad de los empleados no sienten que la satisfacción sea una característica notable en el equipo de trabajo otro 22% medio piensa que si es una característica pero que hay que desarrollarla y hacerle seguimiento hasta lograr altos niveles de satisfacción y el resto que es otro 22% a un nivel de satisfacción alto. Los integrantes del Laboratorio no se sienten satisfechos debido a que existen deficiencias en las condiciones óptimas para ejercer sus labores como su perfil del cargo se lo exige debido a que no cuentan con todos los elementos necesarios impidiéndoles cumplir a cabalidad a sus funciones.

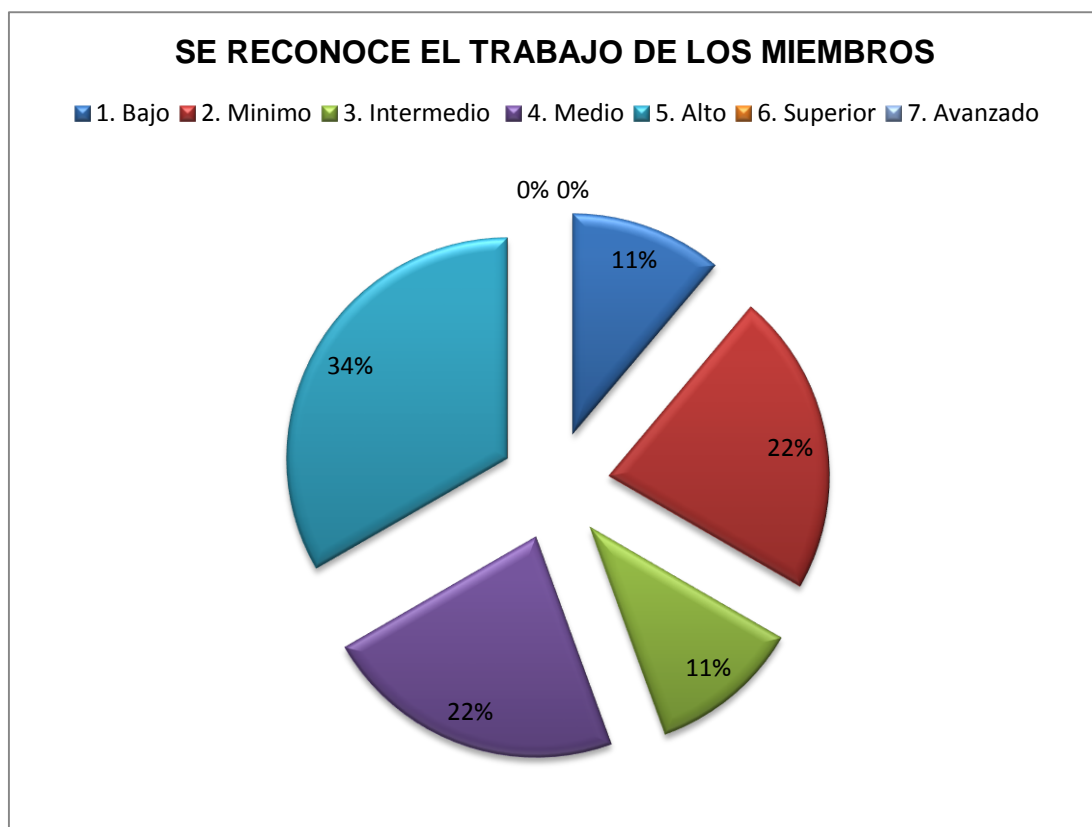
Gráfica 8. Nivel deseado de satisfacción



Fuente: Resultados de la encuesta realizada al personal del Laboratorio.

Un 45% desea tener la satisfacción como característica de la organización en un nivel avanzado para crear un ambiente de trabajo agradable y placentero que satisfaga sus necesidades laborales y personales logrando así la autorrealización y las metas organizacionales, un 22% del personal desea que la satisfacción sea una característica que se encuentre en un nivel superior porque consideran que la satisfacción no va hacer completa, un 11% considera que esta característica debe estar en un nivel alto y otro 22% opina que debe estar en un nivel medio ya que estos dos últimos porcentajes pueden lograr un clima estable.

Gráfica 9. Nivel actual de reconocimiento del trabajo de los miembros del Laboratorio

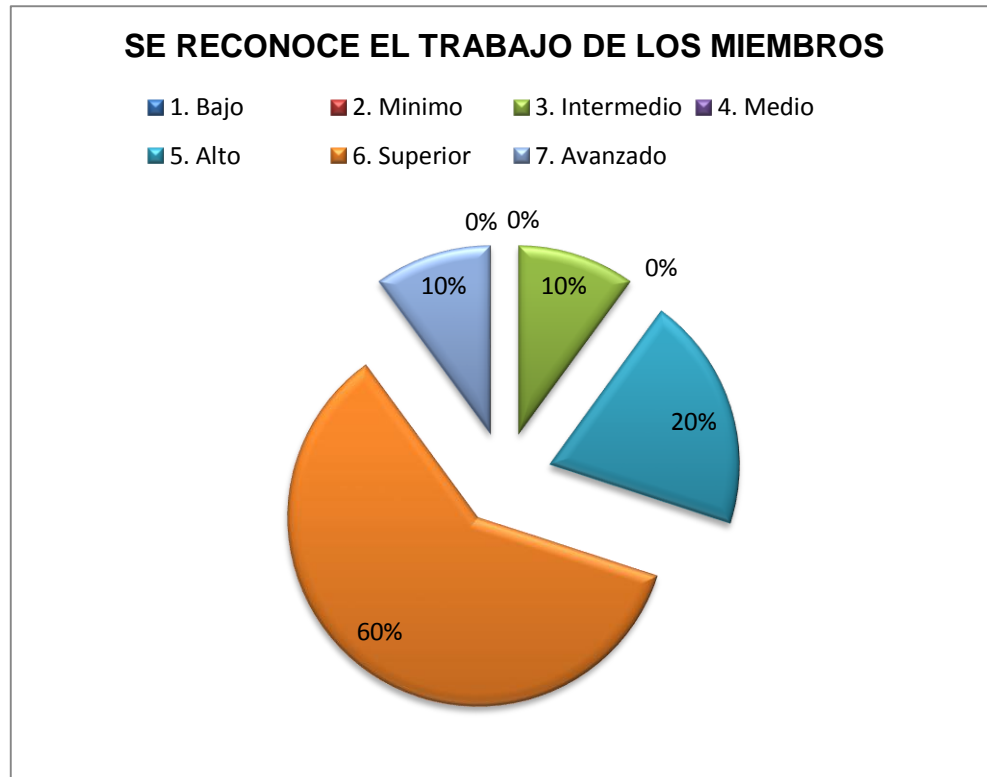


Fuente: Resultados de la encuesta realizada al personal del Laboratorio

Un 34% de los empleados actualmente acepta que se le reconoce el trabajo realizado y se le estimula positivamente en un alto nivel ya que mensualmente se elige al mejor tripulante del mes reconocimiento que es muy valioso para los funcionarios, un 22% opinan que se les reconoce sus labores en un nivel medio queriendo decir que no se les estimula completamente, un 11% considera que sus logros reconoce un nivel intermedio, otro 22% en un nivel mínimo y el 11% restante expresa que no sienten que le reconozcan su trabajo.

Es importante que el Laboratorio reconozca en niveles más elevados el trabajo que realiza cada uno de sus miembros pues este reconocimiento permite que los funcionarios realicen sus actividades con esmero y dedicación para alcanzar sus objetivos misionales.

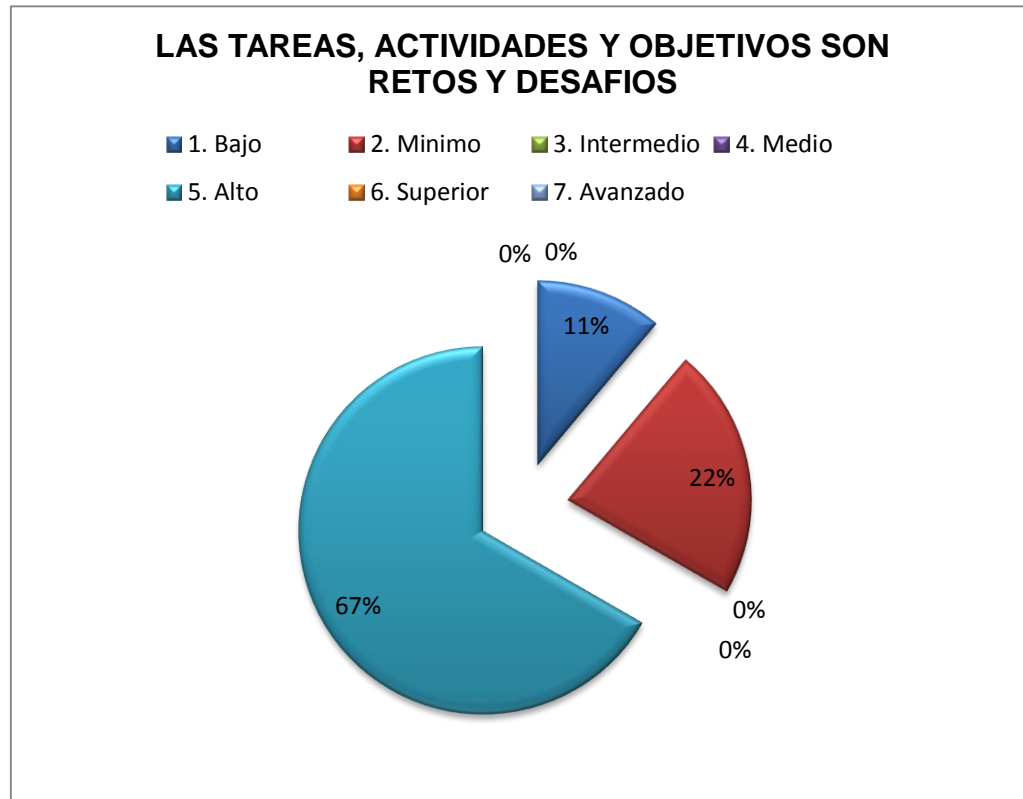
Gráfica 10. Nivel deseado de reconocimiento del trabajo de los miembros del Laboratorio



Fuente: Resultados de la encuesta realizada al personal del Laboratorio

Un 60% desea que su trabajo sea reconocido en un nivel superior pues aumenta su motivación y dedicación al desarrollo de las actividades y funciones establecidas, un 20% en un nivel alto, un 10% en un nivel avanzado para sentir que su trabajo hace aportes valiosos a la consecución de los objetivos organizacionales y otro 10% en un nivel intermedio.

Gráfica 11. Nivel actual de que las tareas, actividades y objetivos son retos y desafíos



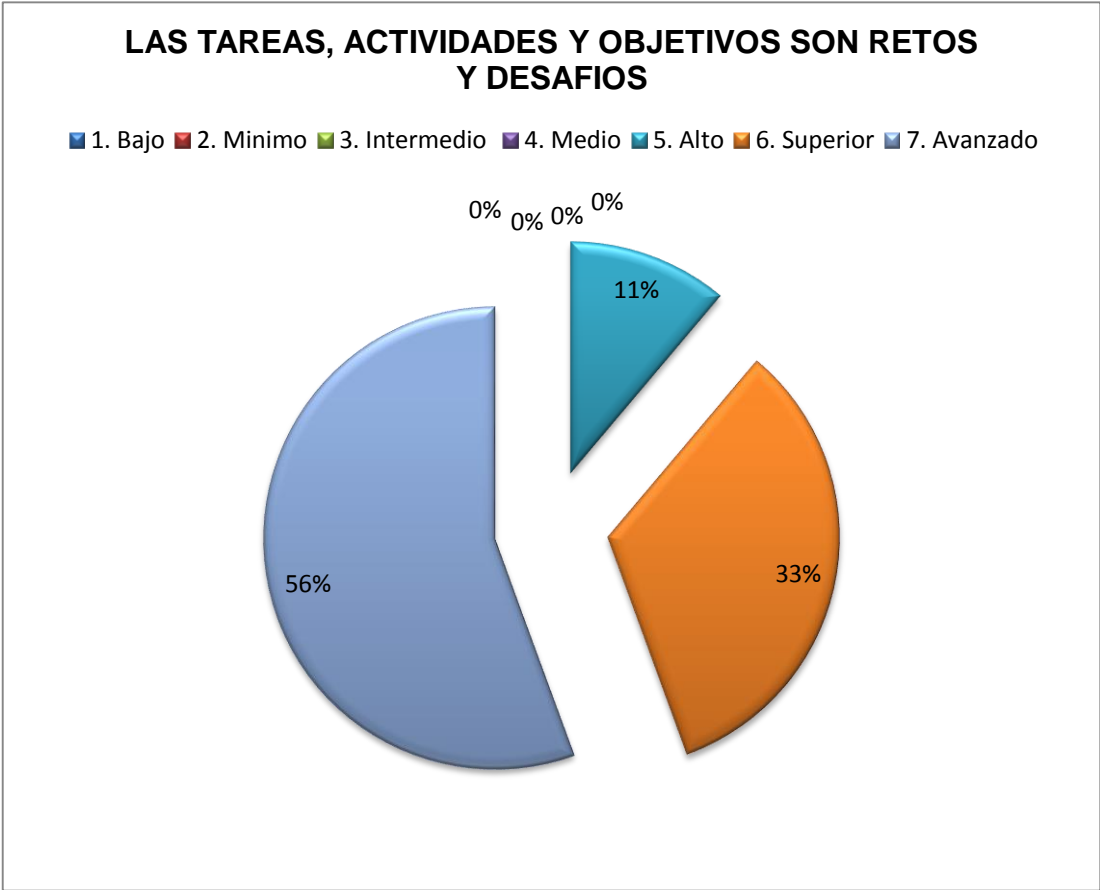
Fuente: Resultados de la encuesta realizada al personal del Laboratorio

Actualmente el 67% de los miembros de la organización opinan que las tareas, actividades y objetivos representan altos niveles de exigencia y desafío que los compromete a dar lo mejor de cada uno de ellos en cuanto a sus capacidades y conocimientos exigidas por las funciones asignadas, un 22% considera que las actividades encomendadas tienen un nivel mínimo de exigencia y el 11% restante que Las tareas, actividades y objetivos representan bajos niveles de exigencia o desafío.

El Laboratorio establece las tareas, actividades y objetivos que impliquen altos niveles de exigencias que les permita desarrollar sus conocimientos para obtener ventaja competitiva como lo explica la teoría del conocimiento.



Gráfica 12. Nivel deseado de que las tareas, actividades y objetivos son retos y desafíos.



Fuente: Resultados de la encuesta realizada al personal del Laboratorio

Los miembros de la organización en un 56% desean que las tareas, actividades y objetivos representen avanzados niveles de desafíos pues les permitira demostrar a la organización como asi mismos que son capaces de demostrar todo su potencial en estos nuevos retos, un 33% en un nivel superior pues podran alcanzar con eficiencia y eficacia los objetivos establecidos y un 11% desea niveles altos de desafíos en cuento a las tareas asignadas.

Gráfica 13. Nivel actual del orden y metas del Laboratorio



Fuente: Resultados de la encuesta realizada al personal del Laboratorio

Un 22% considera que actualmente la organización es ordenada y tiene metas claras en un nivel avanzado, otro 23% en un nivel alto, un 11% en un nivel superior, otro 11% en un nivel medio, otro 11% en un nivel intermedio, otro 11% en un nivel mínimo, otro 11% en un nivel bajo, esto nos indica que el 100% de la planilla de empleados no tiene definido si la organización cuenta con metas claras.

Los miembros del Laboratorio al no tener clara sus metas crean traumatismo en la consecución de los objetivos organizacionales que les impide alcanzar un nivel mayor de competitividad.

Gráfica 14. Nivel deseado del orden y metas del Laboratorio

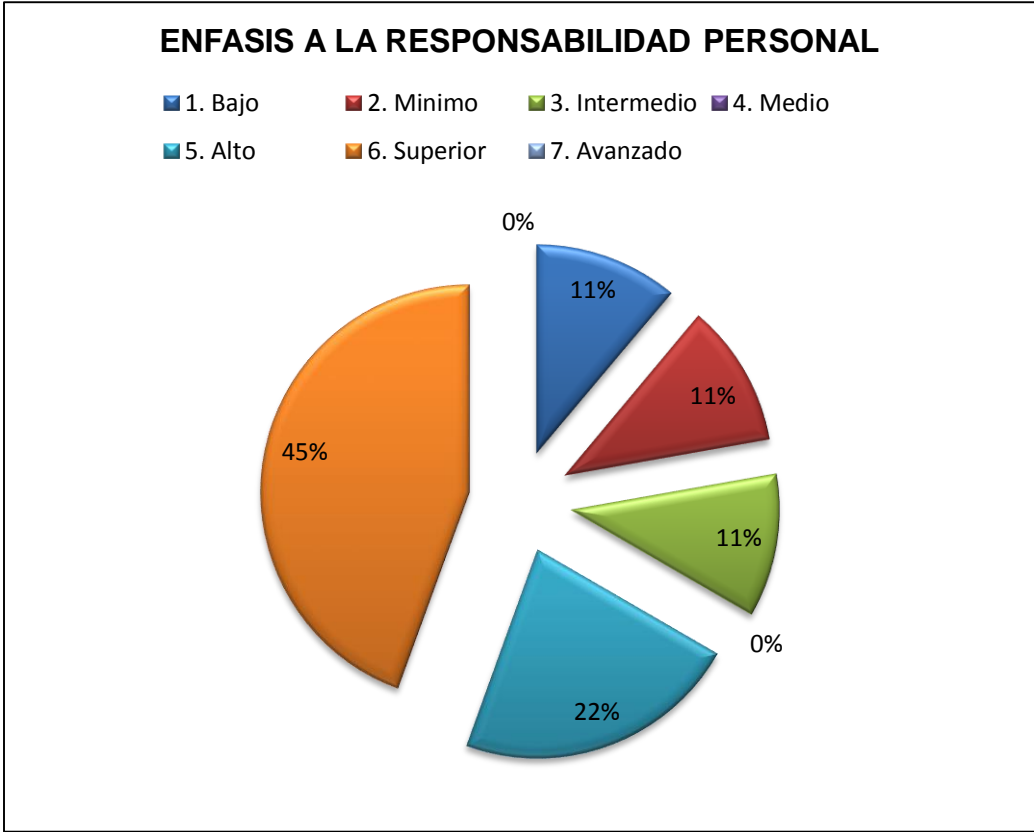


Fuente: Resultados de la encuesta realizada al personal del Laboratorio

Un 67% desea que la organización sea ordenada y que se le comuniquen las metas para alcanzar un nivel avanzado y el resto que es un 33% en un nivel superior con el fin de ser ordenados y conocer las metas de la organización para cumplirlas a cabalidad.

Al obtener niveles mayores de orden y metas claras se obtiene como resultado, efectividad en los procesos del Laboratorio.

Gráfica 15. Nivel actual de la responsabilidad del personal del Laboratorio

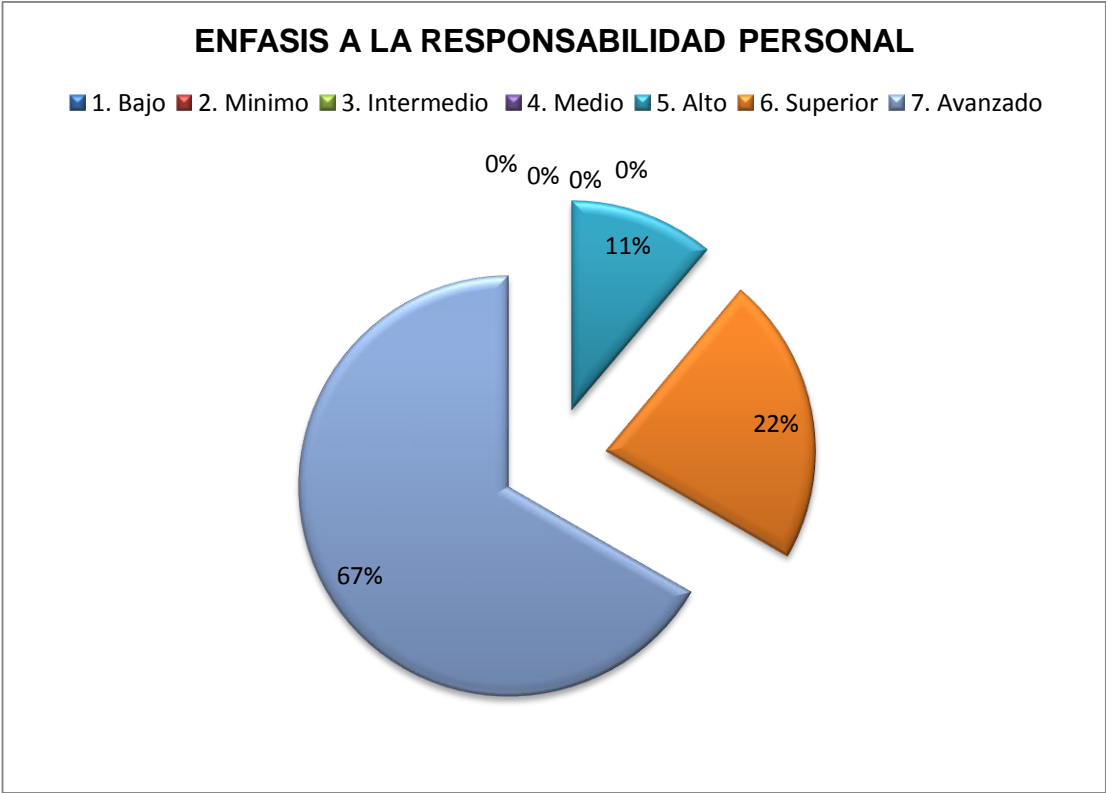


Fuente: Resultados de la encuesta realizada al personal del Laboratorio

El 45% actualmente considera que hay un énfasis superior en las responsabilidades del personal para que estos puedan desarrollar todas sus habilidades y conocimientos, un 22% consideran que las responsabilidades que se le asignan necesitan un alto grado de compromiso, un 11% en un nivel bajo, otro 11% en un nivel mínimo y el otro 11% restante en un nivel intermedio, estos últimos tres consideran que sus actividades tienen menor responsabilidad que otras.

Al destinar responsabilidades al personal, la entidad reconoce que cuenta con un recurso intangible capaz de tomar decisiones oportunas que conlleven a obtener una ventaja competitiva como lo plantea la teoría de recursos, capacidades y aptitudes centrales.

Gráfica 16. Nivel actual de la responsabilidad del personal del Laboratorio del Caribe.



Fuente: Resultados de la encuesta realizada al personal del Laboratorio

Un 67% desea que el énfasis en la responsabilidad del personal alcance un nivel avanzado para así lograr ayudar a la consecución de la misión de la entidad, un 22% considera que sus responsabilidades deben alcanzar un nivel superior y un 11% alcance un nivel alto.

Gráfica 17. Nivel actual del desarrollo del potencial de los miembros del Laboratorio

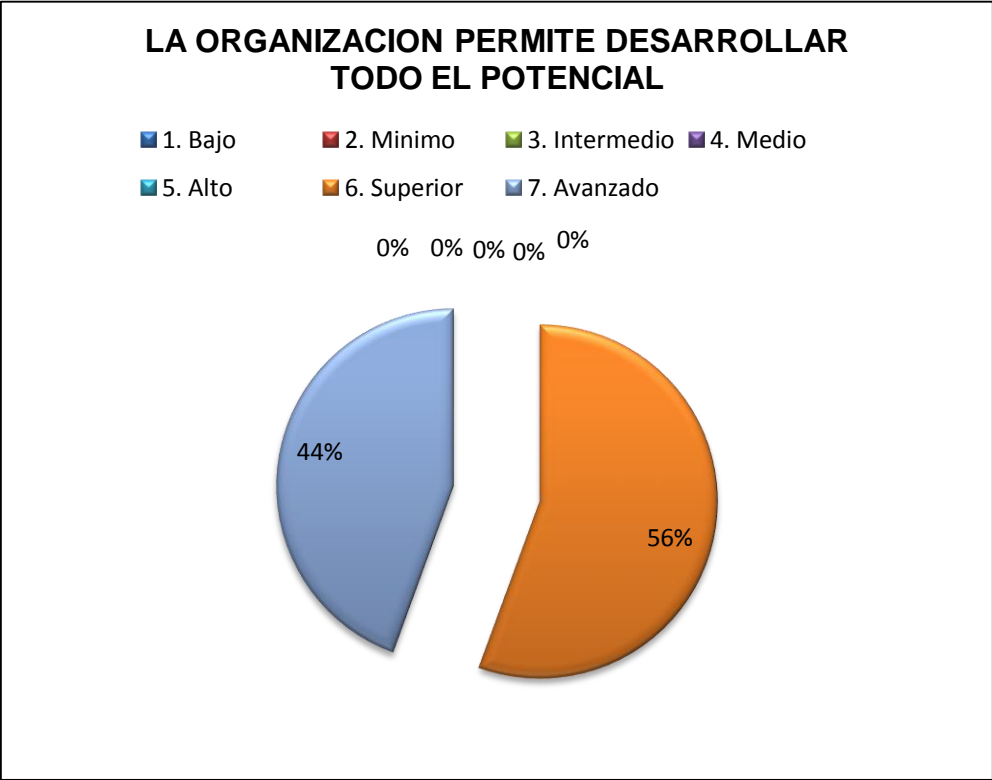


Fuente: Resultados de la encuesta realizada al personal del Laboratorio

Al 45% del personal admite que en la organización se permite desarrollar todo el potencial creativo y de habilidades en un nivel alto, un 22% en un nivel superior, un 11% en un nivel medio, otro 11% en un nivel mínimo y el otro 11% restante en un nivel bajo, estos dos últimos manifestando que se debe a que es una entidad donde se sigue un estilo castrense.

El grupo del Laboratorio no desarrolla todo su potencial en las actividades encomendadas esto indica que no existe un sistema de gestión por competencias que permitan un desempeño exitoso.

Gráfica 18. Nivel deseado del desarrollo del potencial de los miembros del Laboratorio



Fuente: Resultados de la encuesta realizada al personal del Laboratorio.

Un 56% desea que la organización les permita desarrollar todo el potencial creativo y habilidades en un nivel superior y el resto opina que se debe dar en un nivel avanzado para así buscar estrategias y/o técnicas que le faciliten o mejoren el desempeño de sus actividades.

Es claro que el Laboratorio desea desarrollar sus habilidades y conocimientos para desarrollar sus actividades con eficiencia y eficacia como lo plantea GRANT en la teoría de gestión del conocimiento.

Gráfica 19. Nivel actual de motivación por el trabajo en el Laboratorio



Fuente: Resultados de la encuesta realizada al personal del Laboratorio.

Un 22% actualmente se siente motivado por la organización en un nivel alto, otro 22% en un nivel superior, otro 22% en un nivel medio, un 11% en un nivel intermedio y un 23% en un nivel mínimo.

El grupo del Laboratorio tiene una debilidad muy notable y es la desmotivación de su personal debido a que no cuentan con los elementos necesarios para la



realización de sus actividades conllevando así a no dar lo mejor de si en el desarrollo de sus labores.

Gráfica 20. Nivel actual de motivación por el trabajo en el Laboratorio



Fuente: Resultados de la encuesta realizada al personal del Laboratorio

El 67% de los empleados desean que la motivación por su trabajo dentro de la organización este en un nivel avanzado pues así se mantendría el compromiso de los funcionarios hacia su puesto de trabajo, un 11% en un nivel superior con el fin de suplir las necesidades personales y laborales, otro 11% en un nivel alto y otro 11% en un nivel intermedio

**C Administración por Objetivos.**

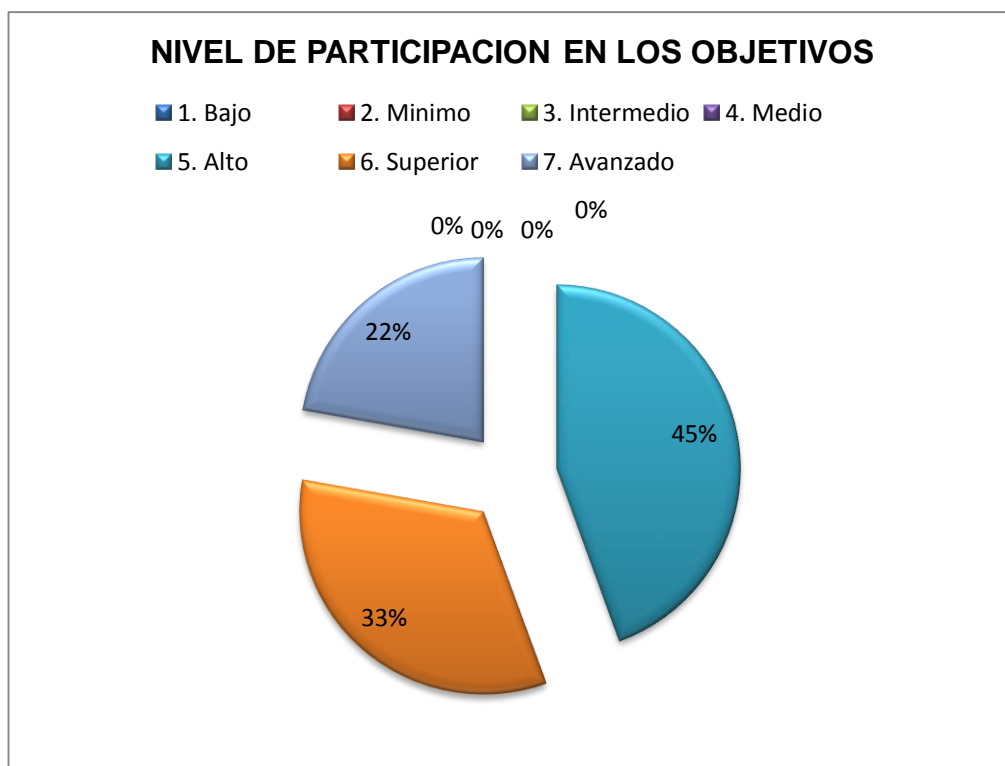
La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un [modelo](#) administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición es reciente: en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, publicó un [libro](#) en el cual la caracterizó por primera vez.

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y [control](#) sobre el desempeño de áreas y [organizaciones](#) en crecimiento rápido. Comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados

Gráfica 21. Nivel de participación en los objetivos

Circule el número que indica su percepción del nivel alcanzado.

1. ¿Cómo valora su nivel de participación en los objetivos que se le asignan?  
1 2 3 4 5 6 7



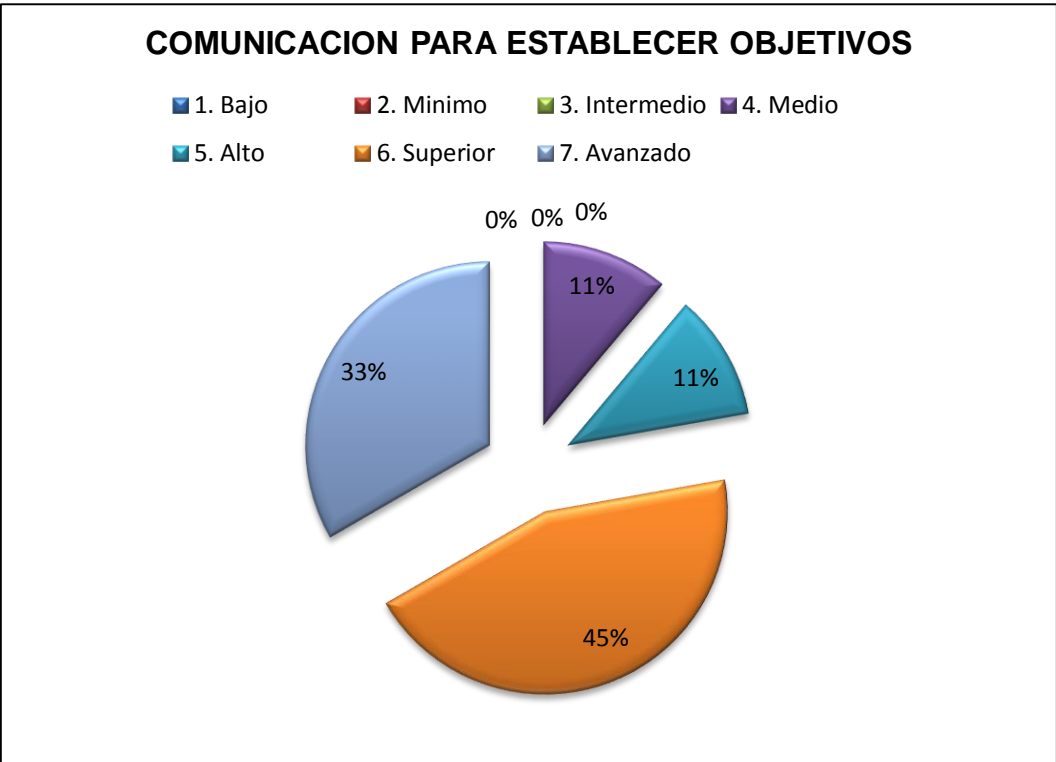
Fuente: Resultados de la encuesta realizada al personal del Laboratorio

El 45% de los empleados de la organización opina que el nivel de participación en los objetivos que le asignan es alto, un 33% participa en un nivel superior y 22% en

un nivel avanzado; pues todos de una u otra manera con las actividades que se le asignan persiguen los mismos objetivos. El grupo del Laboratorio contribuye de manera positiva a la consecución de los objetivos permitiendo así alcanzar reconocimiento en el mercado en el cual operan.

Gráfica 22. Comunicación para establecer objetivos

2. ¿Cómo valora el nivel de comunicación entre usted y su jefe al establecer objetivos? **1 2 3 4 5 6 7**



Fuente: Resultados de la encuesta realizada al personal del Laboratorio

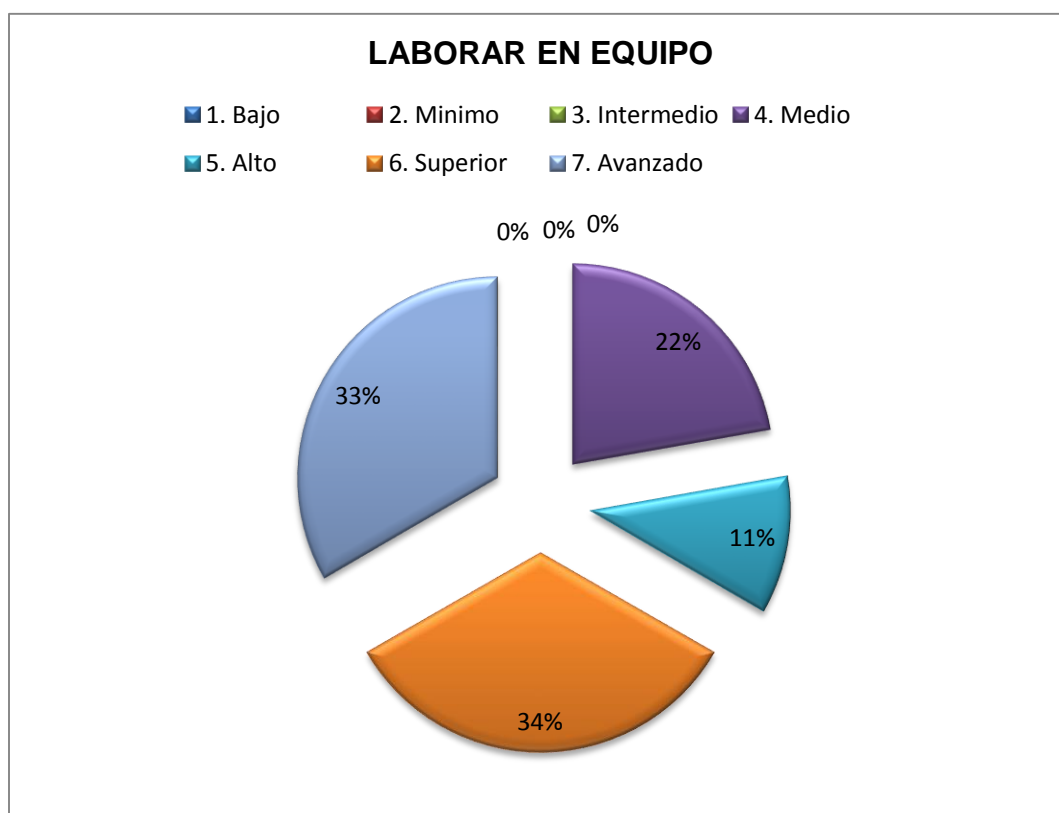
Un 45% considera que la comunicación dada entre él y su jefe para establecer objetivos se encuentra en un nivel superior, un 33% opina que este tipo de comunicación se encuentra en un nivel avanzado, en un nivel alto se encuentra un 11% y en un nivel medio el otro 11% restante.

El grupo del Laboratorio cuenta con una comunicación constante que les permite establecer objetivos para así alcanzar las metas propuestas con efectividad.

Gráfica 23. Laborar en equipo

3. ¿En qué medidas las energías del grupo se encauzan a resolver conflictos y laborar verdaderamente como equipo?

1 2 3 4 5 6 7



Fuente: Resultados de la encuesta realizada al personal del Laboratorio

El 34% opina que las energías que se necesitan para resolver conflictos y laborar realmente como equipo se encuentran en un nivel superior, un 33% en un nivel avanzado con el fin de mantener un excelente clima organizacional, un 11% en un

nivel alto y el resto en un nivel intermedio que equivale al 22%, lo que indica que la unidad mantiene estable.

El laboratorio del Caribe cuenta con un buen equipo de trabajo que les permite tener disposición para enfrentar los desafíos que se presenten día a día para que la organización sea cada vez más fuerte.

## **8. CONCLUSIONES**

De la presente investigación se desprenden una serie de conclusiones relevantes que ayudan a entender la importancia que tienen las competencias laborales en la competitividad del Laboratorio del Caribe; La competitividad es un estilo de vida dentro de las actuales organizaciones, así, las que se sientan, en capacidad de llevar como bandera de acción empresarial el sentimiento de ser competitivo, deben desde siempre llenar su ambiente de niveles altamente visionarios y encaminados hacia una mejor situación, tanto laboral como social. Y para lograr un nivel de competitividad mayor es necesario:

- Que la implantación y seguimiento de un sistema de gestión por competencias tenga alcances omnidireccionales y que abarque en su totalidad la organización, por lo tanto se requiere el compromiso tanto de sus directivos, como el resto de personas que trabajan en ella, para que su impacto sea el requerido, También, esto implica que, el sistema debe adaptarse a la cultura organizacional de la misma, al igual que, la cultura tendrá que responder a las competencias que se incluyan en el sistema de gestión por competencias.

- Conocer el clima organizacional actual para determinar si esta se encuentra en condiciones favorables para sufrir un cambio tan importante que afecta directamente al personal, ya que serán objeto de estudio y por lo tanto se necesita participación activa de todos los miembros con el fin de que la implantación de este nuevo sistema no cree un caos dentro de la organización.
- Caracterizar las competencias laborales (corporativas y específicas) con el fin de documentar los manuales de funciones de acuerdo al perfil de cada cargo, siendo así se lograra una selección del personal idóneo para la organización quienes desarrollaran sus actividades laborales con eficiencia y eficacia.
- Las organizaciones están integradas por un conjunto de recursos donde uno de los más valiosos es el talento humano que al darle su real importancia contribuye al logro de una ventaja competitiva en el mercado que opera. Y logrando así un sostenimiento con bases fuertes y crezca continuamente para afrontar los desafíos ya sean internos o externos que se presenten en el día del mundo competitivo.

La documentación del proceso de gestión por competencias en términos fáciles de comprender para todos los niveles de la organización quienes son los principales actores que desarrollaran estas competencias que luego serán evaluadas para medir su rendimiento en el cargo que actualmente ocupe

## 9. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta que el Laboratorio del Caribe es una organización centralizada se propone principalmente que exista dentro de las instalaciones de la misma una persona encargada de liderar la gestión del talento humano para que los miembros de la organización se encuentren lo necesariamente acompañados y motivados por una persona que sepa administrar con eficiencia y eficacia el recurso intangible y valioso con que cuenta la organización.

Además, se necesita que a la hora de actualizar los manuales de funciones se realicen los pasos adecuados para no crear conflictos que con lleven a una desmotivación del cargo que están ocupando en el momento pues esto conllevaría a no cumplir la misión y los objetivos del puesto de trabajo.

Que esta investigación se exponga en las demás sedes del Laboratorio para su debido estudio y análisis y así sea vista como una mejora no solo para el Laboratorio del Caribe Sincelejo sino como opción de cambio a la situación de las demás sedes.

## BIBLIOGRAFÍA

\_\_\_\_\_. Diccionario de Competencias.

BEER, M. (1998). La transformación de la función de los RR.HH: Eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo perfil estratégico, en El futuro de la dirección de recursos humanos de Dave Ulrich et al. Ed. Gestión 2000. Barcelona.

BEER, M. et al. (1989). Gestión de recursos humanos. Texto y casos, Ed. Ministerio de trabajo y seguridad social. Madrid.

CHIAVENATO, I (2002). Gestión del talento humano. Ed. McGraw-Hill interamericana. Bogotá.

CHIAVENATO, I. (1988). Administración de recursos humanos, Ed. McGraw-Hill. México.

CIDEC (1994). Sistema integrado de gestión de recursos humanos. Ed. Centro de investigación y documentación sobre problemas de la Economía, el empleo y las calificaciones profesionales (CIDEC). Donostia-San Sebastián.

CUESTA, A (2002). Gestión del conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos, Ed. Academia. La Habana.

D. Leonard-Bartor; H.K. Bowen; K.B. Clark; C.A. Holloway; S.C. Wheelright: How to integrate work and deepen expertise, 1994, 72.

DAVENPORT, T. O. (1998) Capital humano. Ed. Gestión 2000. Barcelona.

DÍAZ PINILLA, Mariela. EL MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES.



DOLAN, S. L. et al. (2003).la gestión de los recursos humano, Ed. McGraw-Hill. Madrid.

Grantt (1996) “El análisis de recursos y capacidades de la empresa se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación estratégica de la empresa.

HITT; IRELAND; HOSKINSSON, Administración Estratégica: competitividad y conceptos de globalización, 1999, Capítulo 3 El ambiente interno: recursos capacidades y aptitudes centrales, 94-104.

LOUART, P. (1994) Gestión de Recursos Humanos, Ed. Gestión 2000. Barcelona

MARTÍNEZ GARCÍA, Xiomara. Artículo publicado en febrero de 2010. Cartagena.

ULRICH, D. et al. (1998). El futuro de la Dirección de Recursos Humanos. Ed. Gestión 2000, 1998. Barcelona

URZOLA BERRIO, Héctor y ADUEN ANGEL, Ariel. DIDÁCTICA DE LA INVESTIGACION. CECAR. SINCELEJO-SUCRE.

WERTHER, W. B.; K. Davis (2001).Administración de Personal y Recursos Humanos. Ed. McGraw-Hill. México.

[www.gestiondelconocimiento/conconceptos\\_recursosycapacidades.htm](http://www.gestiondelconocimiento/conconceptos_recursosycapacidades.htm)

[www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/archivodocs/ager/jc1.pdf](http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/archivodocs/ager/jc1.pdf)

<http://www.definicionabc.com/social/trabajador.php>

[www.aniorte-nic.net/apunt\\_terap\\_famil\\_2.htm](http://www.aniorte-nic.net/apunt_terap_famil_2.htm)

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/capital-humano-direccion-estrategica.htm>.

[www.hernanbernalblog.blogspot.com](http://www.hernanbernalblog.blogspot.com).

<http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>

<http://oguervencio.bligoo.com/content/view/346643/Libros-de-Recursos-Humanos.html>

<http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/coacapi.htm>

<http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/importancia-de-la-gestion-empresarial-y-profesional-en-mejora-tu-gestion/>

# ANEXOS



**ANEXO A.**

# **DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

LABORATORIO DEL CARIBE- SINCELEJO.

**KELLY BANQUET  
NERGIDO SALCEDO PERALTA  
27-05-16**



**MANUAL DE FUNCIONES  
LABORATORIOS DEL CARIBE- SINCELEJO.**

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PERSONAL**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO**

Dependencia	SINCELEJO
Nivel	Profesional
Denominación Del Empleo	Jefe de Contabilidad
Grado	Profesional
Ciudad De Ubicación	Sincelejo-Sucre

**II. OBJETIVO DEL CARGO**

Controla, codifica y dirige toda la información financiera originada de las operaciones económicas realizadas por el Laboratorio. Con el propósito de realizar con eficiencia y eficacia los cruces contables que se presenten con las diferentes áreas del proceso administrativo y contable. Cumpliendo con las normas y reglamentos vigentes de la institución.

**III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECIFICAS**

1. Revisar y Registrar diariamente en cuentas las obligaciones, movimientos de activos fijos, almacén y toda la información financiera originada de las operaciones económicas realizadas por el Laboratorio, efectuando los descuentos tributarios a que haya lugar.
2. Verificar, Analizar y Ajustar los registros que le competen a sus funciones.
3. Analizar, verificar y ajustar saldos que se reflejen en la información contable para efecto de presentación a la gerencia.
4. Conciliar y efectuar los cruces contables que se presenten con las diferentes áreas del proceso administrativo y contable.
5. Coordinar, conciliar, elaborar, y rendir informes financieros de acuerdo con la periodicidad establecida por la gerencia.
6. Revisar las declaraciones tributarias de Retención en la fuente e ICA.
7. Revisar y ajustar los informes contables para presentar a gerencia.
8. Revisar los diferentes documentos elaborados por los funcionarios del área contable
9. Gestionar, controlar y realizar seguimiento a todas las actividades y documentación requerida por el Sistema de Gestión de Calidad en busca del mejoramiento continuo.
10. Aplicar la cultura de autocontrol y desarrollar el control interno de acuerdo con las

normas y reglamentos vigentes.			
11. Demás funciones asignadas por la autoridad competente de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.			
<b>IV. REQUISITOS DEL CARGO</b> <b>Formación:</b> formación profesional en aéreas contables. <b>Conocimientos Adicionales:</b> N/A <b>Experiencia:</b> 2 años			
<b>V. COMPETENCIAS</b>			
<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>NIVEL</b>		
<b>CORPORATIVAS</b>	<b>Básico</b>	<b>Medio</b>	<b>Superior</b>
Compromiso		X	
Orientación al Logro			X
Vocación al Servicio		X	
Sentido de Pertenencia		X	
<b>ESPECIFICAS</b>			
Comunicación Efectiva	X		
Organización del Trabajo			X
Orden y Calidad			X

LABORATORIO DEL CARIBE	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PERSONAL	
I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Dependencia	SINCELEJO
Nivel	Profesional
Denominación Del Empleo	Jefe De Presupuesto
Ciudad De Ubicación	SINCELEJO –SUCRE
II. OBJETIVO DEL CARGO	
Dirige y controla todas las actividades relacionadas con la ejecución presupuestal en coordinación con las áreas que conforman el laboratorio del Caribe. Con el fin de dar un excelente manejo al presupuesto asignado, logrado la satisfacción del cliente interno y externo; cumpliendo con las normas y reglamentos vigentes.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesorar al gerente en aspectos relacionados con la ejecución presupuestal.</li> <li>2. Efectuar seguimiento y control al plan de compras.</li> <li>3. Informar a la gerencia el comportamiento y manejo del presupuesto asignado.</li> <li>4. Revisar y Certificar las disponibilidades y registros presupuestales del Laboratorio para la adquisición de bienes y servicios.</li> <li>5. Elaborar las solicitudes de adiciones presupuestales y los traslados necesarios dentro de la vigencia de acuerdo con las instrucciones recibidas para tal fin.</li> <li>6. Realizar informes mensuales de la ejecución presupuestal al gerente.</li> <li>7. Gestionar, controlar y realizar seguimiento a todas las actividades y documentación requerida por el Sistema de Gestión de Calidad en busca del mejoramiento continuo.</li> <li>8. Aplicar la cultura de autocontrol y desarrollar el control interno de acuerdo con las normas y reglamentos vigentes.</li> <li>9. Demás funciones asignadas por la autoridad competente de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.</li> </ol>	
IV. REQUISITOS DEL CARGO	
<b>Formación:</b> título de formación profesional en aéreas contables o financieras. <b>Conocimientos Adicionales:</b> presupuesto. <b>Experiencia:</b> 1 año	
V. COMPETENCIAS	

<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>NIVEL</b>		
<b>CORPORATIVAS</b>	<b>Básico</b>	<b>Medio</b>	<b>Superior</b>
Compromiso			<b>X</b>
Orientación al Logro		<b>X</b>	
Vocación al Servicio		<b>X</b>	
Sentido de Pertenencia		<b>X</b>	
<b>ESPECIFICAS</b>			
Dinamismo			<b>X</b>
Organización del trabajo			<b>X</b>
Orden y calidad			<b>X</b>



<b>LABORATORIO DEL CARIBE.</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PERSONAL</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO</b>	
Dependencia	SINCELEJO
Nivel	Técnico
Denominación Del Empleo	Asistente de gerencia
Ciudad De Ubicación	Sincelejo Sucre.
<b>II. OBJETIVO DEL CARGO</b>	
<p>Gestiona, controla y realiza todas las actividades secretariales y de recepción de documentos, y de clientes, con el propósito de Brindar un excelente servicio de atención cliente interno y externo, donde prevalezca la cordialidad y amabilidad; cumpliendo con las normas y reglamentos vigentes.</p>	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tomar y transcribir dictados, memorandos, oficios, esquila e informes de la Unidad.</li> <li>2. Mantener reserva sobre los asuntos que lleguen a su conocimiento en razón del cargo que desempeña.</li> <li>3. Hacer y recibir llamadas telefónicas y transmitir los mensajes correspondientes.</li> <li>4. Recibir y distribuir la correspondencia de la Unidad de acuerdo con la reglamentación vigente.</li> <li>5. Llevar el control y recordar con la debida anticipación las citas, reuniones y entrevistas del Jefe inmediato.</li> <li>6. Atender cortésmente al público que visita las instalaciones de la Unidad.</li> <li>7. Archivar la documentación del área de acuerdo con el reglamento del Archivo General de la Nación.</li> <li>8. Llevar el control de la documentación de acuerdo con el sistema de Gestión Documental</li> <li>9. Recibir la correspondencia, registrarla en el programa de archivo, radicarla y distribuirla a las diferentes dependencias, cumpliendo lo indicado en la orden permanente respectiva y según lo establecido por el Jefe Inmediato.</li> <li>10. Rendir periódicamente, o cuando el superior inmediato lo requiera, un informe de las actividades desarrolladas.</li> <li>11. Notificar a los supervisores de los contratos sobre las funciones que desempeñan en un determinado contrato y recoger su firma.</li> <li>12. Creación de terceros y cuentas bancarias en el sistema de información financiera.</li> </ol>	

13. Llevar el control de los libros asignados.			
14. Gestionar, controlar y realizar seguimiento a todas las actividades y documentación requerida por el Sistema de Gestión de Calidad en busca del mejoramiento continuo.			
15. Aplicar la cultura de autocontrol y desarrollar el control interno de acuerdo con las normas y reglamentos vigentes.			
16. Demás funciones asignadas por la autoridad competente de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.			
<p style="text-align: center;"><b>IV. REQUISITOS DEL CARGO</b></p> <p><b>Formación:</b> formación técnica o tecnólogas en aéreas administrativas o secretariado.  <b>Conocimientos Adicionales:</b> manejo del paquete de office.  <b>Experiencia:</b> 1 año</p>			
<b>V. COMPETENCIAS</b>			
<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>NIVEL</b>		
<b>CORPORATIVAS</b>	<b>Básico</b>	<b>Medio</b>	<b>Superior</b>
Compromiso		X	
Orientación al Logro		X	
Vocación al Servicio			X
Sentido de Pertenencia		X	
<b>ESPECIFICAS</b>			
Dinamismo			X
Comunicación efectiva		X	
Trabajo en equipo	X		

<b>LABORATORIO DEL CARIBE</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PERSONAL</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO</b>	
Dependencia	SINCELEJO
Nivel	técnico
Denominación Del Empleo	Tesorero- pagador
Ciudad De Ubicación	SINCELEJO

LABORATORIO DEL CARIBE	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PERSONAL	
I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Dependencia	SINCELEJO
Nivel	profesional
Denominación Del Empleo	Encargada de Planeación
Ciudad De Ubicación	Sincelejo
II. OBJETIVO DEL CARGO	
Dirige y controla todas las actividades relacionadas con la ejecución presupuestal en coordinación con el gerente y las unidades del Laboratorio. Con el fin de dar un excelente manejo al presupuesto asignado, logrado la satisfacción del cliente interno y externo; cumpliendo con las normas y reglamentos vigentes.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesorar al intendente y a su equipo de trabajo en formulación de políticas que deban adoptarse para el logro de los objetivos estratégicos.</li> <li>2. Proponer y coordinar con el gerente del Laboratorio y a su equipo de trabajo, directrices para los programas y actividades que se requieran para llevar a cabo para mejoramiento continuo.</li> <li>3. Elaborar los planes de Mejoramiento y de actividades en coordinación con los responsables de cada área del laboratorio y hacer seguimientos.</li> <li>4. Consolidar la información correspondiente a los planes de mejoramiento y realizar informe con los respectivos avances en los plazos establecidos.</li> <li>5. Verificar los manuales de funciones y procedimientos y actualizarlos en coordinación a las directrices recibidas de Laboratorio.</li> <li>6. Velar por que se dé cumplimiento de las actividades programadas por la oficina de Control Interno, para la verificación de los procesos o actividades específicas.</li> <li>7. Obtener Información para la elaboración de los informes de Gestión del Laboratorio.</li> <li>8. Realizar directivas, circulares u otro documento donde se imparten instrucciones relacionadas con las actividades de control interno (Buzón de sugerencia, quejas y reclamos, las políticas del laboratorio, etc.).</li> <li>9. Asistir con el Intendente a las reuniones de subcomité de control interno.</li> <li>10. Mantener y mejorar el sistema de gestión de calidad.</li> </ol>	

11. Aplicar la cultura de autocontrol y desarrollar el control interno de acuerdo con las normas y reglamentos vigentes.			
12. Demás funciones asignadas por la autoridad competente de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.			
<b>IV. REQUISITOS DEL CARGO</b>			
<b>Formación:</b> título de formación profesional en aéreas administrativas.			
<b>Conocimientos Adicionales:</b> N/A			
<b>Experiencia:</b> 1 año			
<b>V. COMPETENCIAS</b>			
<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>NIVEL</b>		
<b>CORPORATIVAS</b>	<b>Básico</b>	<b>Medio</b>	<b>Superior</b>
Compromiso		X	
Orientación al Logro			X
Vocación al Servicio		X	
Sentido de Pertenencia		X	
<b>ESPECIFICAS</b>			
Planificación y Gestión		X	
Comunicación efectiva			X
Dinamismo			X
<b>II. OBJETIVO DEL CARGO</b>			
Controlar y realizar el seguimiento a todas las actividades tributarias y financiera del laboratorio con el propósito de realizar los pagos de manera oportuna y eficaz cumpliendo con las normas fiscales y administrativas vigentes.			
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECIFICAS</b>			
1. Asesorar al gerente en aspectos tributarios y financieros			
2. Verificar en la cuenta bancaria los fondos asignados para realizar los pagos de manera oportuna y eficaz			
3. Elaborar los comprobantes de pago, girar los cheques o efectuar las transferencias que correspondan al pago de los compromisos adquiridos por el laboratorio, de acuerdo a lo establecido, previa verificación de los requisitos legales para el pago.			
4. verificar en los comprobantes de pago los descuentos tributarios de ley y presentarlos oportunamente dentro de los plazos establecidos.			

LABORATORIO DEL CARIBE	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PERSONAL	
I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Dependencia	SINCELEJO
Nivel	Profesional
Denominación Del Empleo	Ejecutivo de cuenta
Ciudad De Ubicación	Sincelejo
II. OBJETIVO DEL CARGO	
Analiza, gestiona y realiza los procesos contractuales para los contratos del 10% de la menor cuantía con la finalidad de responder de forma ágil y oportuna a las novedades y necesidades del laboratorio, cumpliendo con las normas y políticas vigentes.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesorar en forma permanente al gerente y a la oficina de contratos en la toma de decisiones respecto al desarrollo de las etapas pre- contractual - contractual y liquidación.</li> <li>2. Realizar todos los procesos contractuales que le sean asignados de forma ágil y oportuna con el fin de abastecer al Laboratorio en los requerimientos solicitados.</li> <li>3. Invitar a cotizar a los proveedores de acuerdo con los montos establecidos por ley de acuerdo al modelo de contratación.</li> <li>4. Verificar y analizar las cotizaciones y la documentación anexa a la misma (requisitos de ley para contratar con el estado), presentada por los proveedores para presentarlas a los comités evaluadores (técnico- económico y jurídico), para la escogencia de la mejor oferta.</li> <li>5. Recepcionar la evaluación Técnica, Económica y Jurídica, las cuales son realizadas de acuerdo con los montos establecidos por la ley.</li> <li>6. Elaborar la minuta de contrato de acuerdo a la modalidad de contratación, previo lleno de los requisitos establecidos por ley (pago de impuestos, presentación de documentos, etc.) por parte del contratista.</li> <li>7. Efectuar el Control y Seguimiento de los Contratos (Registro Presupuestal, Aprobación de pólizas de Garantía y cumplimiento del plazo establecido para la entrega del bien o servicio).</li> <li>8. Atender novedades del Laboratorio en los procesos contractuales, dar solución de manera ágil y oportuna y rendir los informes correspondientes.</li> <li>9. Responder por las carpetas de los procesos contractuales desde su inicio hasta su ejecución y verificar que la documentación correspondiente de acuerdo a la ley se encuentre archivada correctamente de acuerdo a la lista de chequeo.</li> </ol>	

<p>10. Gestionar, controlar y realizar seguimiento a todas las actividades y documentación requerida por el Sistema de Gestión de Calidad en busca del mejoramiento continuo.</p> <p>11. Aplicar la cultura de autocontrol y desarrollar el control interno de acuerdo con las normas y reglamentos vigentes.</p> <p>12. Demás funciones asignadas por la autoridad competente de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.</p>			
<p align="center"><b>IV. REQUISITOS DEL CARGO</b></p> <p><b>Formación:</b> título de formación profesional en aéreas Economista, Administrador, Abogado.</p> <p><b>Conocimientos Adicionales:</b> N.A</p> <p><b>Experiencia:</b> 1 año</p>			
<p align="center"><b>V. COMPETENCIAS</b></p>			
<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>NIVEL</b>		
<b>CORPORATIVAS</b>	<b>Básico</b>	<b>Medio</b>	<b>Superior</b>
Compromiso		X	
Orientación al Logro		X	
Vocación al Servicio		X	
Sentido de Pertenencia		X	
<b>ESPECIFICAS</b>			
Trabajo en equipo		X	
Organización del trabajo			X
Orden y calidad		X	
<p>5. Registrar en los libros de Bancos las operaciones efectuadas diariamente</p> <p>6. Aclarar con la entidad bancaria respectiva cualquier tipo de diferencia encontrada entre los registros del libro de banco y el extracto bancario.</p> <p>7. Elaborar y validar información exógena a la DIAN y a la Secretaria de Hacienda Distrital en medios magnéticos.</p> <p>8. Expedir los certificados de retención en la fuente dentro de los plazos estipulados.</p> <p>9. Velar porque los valores se encuentren protegidos en caja de seguridad.</p>			

LABORATORIO DEL CARIBE	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PERSONAL	
I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Dependencia	SINCELEJO
Nivel	Profesional
Denominación Del Empleo	Jefe activos fijos
Grado Militar ARC	TK,TF,TN
d De Ubicación	Cartagena De Indias
II. OBJETIVO DEL CARGO	
Solicita, gestiona y realiza el anteproyecto para el mantenimiento preventivo de los activos fijos y bienes inmuebles. Con el propósito de satisfacer con eficiencia y eficacia las necesidades de conservar en excelente estado los bienes inmuebles y activos fijos de GINRED4 Cumpliendo con las leyes, políticas y normas vigentes.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tramitar el proceso el baja GINRED4 y sus unidades adscritas, verificando la documentación correspondiente de acuerdo a la normatividad..</li> <li>2. Efectuar los registros de ingresos, bajas, traslados de los bienes devolutivos en el Sistema Integrado Financiero y Administrativo-SINFAD.</li> <li>3. Ingresar a la base de datos SINFAD, las bajas, traslados y ajustes de balance para la Cuenta Fiscal Mensual y entregarla la documentación a Contabilidad GINRED4.</li> <li>4. Conciliar con contabilidad los movimientos mensuales registrados en el SINFAD</li> <li>5. Efectuar la codificación y marcar elementos donados o fabricados por la SEMAC.</li> <li>6. Controlar, actualizar y administrar permanentemente la información de los inventarios fiscales de la GINRED4 y de sus unidades adscritas, de acuerdo con los informes presentados por el responsable de los centros de costos, tomar las acciones correctivas e imprimir informes corregidos para la firma del responsable del centro de costo.</li> <li>7. Solicitar periódicamente a las unidades adscritas que informen las novedades presentadas en los inventarios como: cambio del responsable de centros de costos, daños o pérdidas de placas de codificación, o daños o perdidas de los inventarios.</li> <li>8. Efectuar revistas periódicas de Inventarios a las dependencias de GINRED4 y sus unidades adscritas, de acuerdo con el listado de inventarios y presentar informes a GRUACT DIMAR y las unidades a la cual se efectuó verificación, para que tomen las acciones correctivas.</li> <li>9. Gestionar de acuerdo con el procedimiento establecido la enajenación de chatarra y material de desecho o remate de los mismos a solicitud de las unidades adscritas a la GINRED4.</li> </ol>	

10. Tramitar en los plazos establecidos la documentación concerniente a inventarios fiscales de GINRED4 y sus unidades adscritas ( informes, radiogramas, oficios, señales, etc. )  11. Aplicar la cultura de autocontrol y desarrollar el control interno de acuerdo con las normas y reglamentos vigentes.  10. Las demás funciones asignadas por la autoridad competente de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.			
<p style="text-align: center;"><b>IV. REQUISITOS DEL CARGO</b></p> <b>Formación:</b> título de formación profesional en aéreas contables o administrativas. <b>Conocimientos Adicionales:</b> N/A <b>Experiencia:</b> 1 año			
<p style="text-align: center;"><b>V. COMPETENCIAS</b></p>			
<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>NIVEL</b>		
<b>CORPORATIVAS</b>	<b>Básico</b>	<b>Medio</b>	<b>Superior</b>
Compromiso		X	
Orientación al Logro		X	
Vocación al Servicio		X	
Sentido de Pertenencia		X	
<b>ESPECIFICAS</b>			
Trabajo en equipo		X	
Organización del trabajo	X		
Orden y calidad		X	
10. Gestionar, controlar y realizar seguimiento a todas las actividades y documentación requerida por el Sistema de Gestión de Calidad en busca del mejoramiento continuo.  11. Aplicar la cultura de autocontrol y desarrollar el control interno de acuerdo con las normas y reglamentos vigentes.  12. Demás funciones asignadas por la autoridad competente de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.			
<p style="text-align: center;"><b>IV. COMPETENCIAS</b></p>			
<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>NIVEL</b>		



LABORATORIO DEL CARIBE				
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PERSONAL				
I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO				
Dependencia	SINCELEJO			
Nivel	Técnico			
Denominación Del Empleo	Auxiliar de presupuesto			
Ciudad De Ubicación	Sincelejo			
II. OBJETIVO DEL CARGO				
Gestiona y realiza el control y registro presupuestal de compromiso, certificados de disponibilidad, y registra los pagos los en la resolución 0036 .con el propósito de garantizar que la prestación de los servicios públicos sea efectiva cumpliendo con las leyes, políticas y normas vigentes.				
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECIFICAS				
<div>1. Elaborar informes de austeridad del gasto público concernientes al área de presupuesto y campañas para la austeridad de los servicios públicos del laboratorio.</div> <div>2. Llevar el control presupuestal y ejecución de los servicios públicos del laboratorio y verificar que las facturas lleguen a tiempo para su pago oportuno.</div> <div>3. Obtener datos para la elaboración de gráficos que muestren el comportamiento del consumo de los servicios públicos con el fin de obtener informes estadísticos.</div> <div>4. Asistir el encargado de presupuesto en la redacción, transcripción, trámite de los documentos, atención de comunicaciones telefónicas, cumplimiento de plazos, relacionados en el funcionamiento del área y archivo.</div> <div>5. Gestionar, controlar y realizar seguimiento a todas las actividades y documentación requerida por el Sistema de Gestión de Calidad en busca del mejoramiento continuo.</div> <div>6. Aplicar la cultura de autocontrol y desarrollar el control interno de acuerdo con las normas y reglamentos vigentes.</div> <div>7. Demás funciones asignadas por la autoridad competente de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.</div>				
IV. REQUISITOS DEL CARGO				
<b>Formación:</b> formación profesional en aéreas contables o financieras.				
<b>Conocimientos Adicionales:</b> presupuestos.				
<b>Experiencia:</b> 1 año				
V. COMPETENCIAS				
CLASIFICACIÓN		NIVEL		
CORPORATIVAS		Básico	Medio	Superior

Compromiso	<b>X</b>		
Orientación al Logro		<b>X</b>	
Vocación al Servicio		<b>X</b>	
Sentido de Pertenencia		<b>X</b>	
<b>ESPECIFICAS</b>			
Orden y calidad		<b>X</b>	
Trabajo en equipo		<b>X</b>	
Organización del trabajo		<b>X</b>	
<b>CORPORATIVAS</b>	<b>Básico</b>	<b>Medio</b>	<b>Superior</b>
Compromiso			<b>X</b>
Orientación al Logro		<b>X</b>	
Vocación al Servicio		<b>X</b>	
Sentido de Pertenencia		<b>X</b>	
<b>ESPECIFICAS</b>			
Orden y calidad		<b>X</b>	
Trabajo en equipo		<b>X</b>	
Organización del trabajo			<b>X</b>

LABORATORIO DEL CARIBE	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PERSONAL	
I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Dependencia	SINCELEJO
Nivel	Técnico
Denominación Del Empleo	Jefe de sistemas
d De Ubicación	SINCELEJO
II. OBJETIVO DEL CARGO	
Administra y controla el funcionamiento, mantenimiento y uso del software y equipos de cómputo instalados en la unidad con el fin de brindar un excelente desempeño de los mismos. Cumpliendo con las leyes, políticas y normas vigentes	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Controlar la instalación, funcionamiento y uso del software instalados en la unidad.</li> <li>2. Administrar el servidor y velar por su buen uso y funcionamiento.</li> <li>3. Coordinar el mantenimiento correctivo de los equipos de cómputos y programas instalados con el fin de preservar su buen estado de conservación y funcionamiento.</li> <li>4. Realizar y llevar a cabo el plan de mantenimiento preventivo de los equipos de cómputo del laboratorio , incluyendo cronogramas de mantenimientos y dejar los registros correspondientes.</li> <li>5. Llevar la hoja de vida o historial de los equipos de cómputo (marca, capacidad de memoria, mantenimientos, cambio de piezas, consumo de tintas y papelería etc.), para la obtención de datos estadísticos para toma de decisiones.</li> <li>6. Realizar periódicamente copias de seguridad de los archivos de la unidad y mantener un archivo organizado de la información indispensable para el Laboratorio en medios magnéticos confiables y seguros y dejar registros de esta actividad.</li> <li>7. Establecer políticas de seguridad de la información y organización de los archivos y darlas a conocer al persona y transmitir la información recibida de la sede central relacionada con los sistemas.</li> <li>8. Mantener actualizados los inventarios de los computadores de la unidad en coordinación con La oficina de Sistemas.</li> <li>9. Atender las novedades presentadas con los equipos de cómputos y sistemas de conexión para darle una solución ágil y oportuna.</li> <li>10. Administrar la red de la unidad para garantizar su buen uso y funcionamiento a través de la comunicación entre usuarios del sistema.</li> </ol>	

11. Desarrollar acciones tendientes a la actualización y mejoramiento de medios de comunicación en el Laboratorio a través de la Creación y mejoramiento de bases de datos.  12. Realizar proyecto sobre las necesidades informática y comunicaciones, y solicitarlas a la gerencia con el fin sean incluidas en el anteproyecto de presupuesto (Equipos de cómputos, ampliación puntos de red, requerimientos de software, fax, red telefónica, impresoras, fotocopadoras, etc.)  13. Gestionar, controlar y realizar seguimiento a todas las actividades y documentación requerida por el Sistema de Gestión de Calidad en busca del mejoramiento continuo.  14. Demás funciones asignadas por la autoridad competente de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo			
<p style="text-align: center;"><b>IV. REQUISITOS DEL CARGO</b></p> <p><b>Formación:</b> formación profesional en aéreas tecnológicas.  <b>Conocimientos Adicionales:</b> redes informáticas  <b>Experiencia:</b> 1 año</p>			
<p style="text-align: center;"><b>V. COMPETENCIAS</b></p>			
<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>NIVEL</b>		
<b>CORPORATIVAS</b>	<b>Básico</b>	<b>Medio</b>	<b>Superior</b>
Compromiso		X	
Orientación al Logro		X	
Vocación al Servicio		X	
Sentido de Pertenencia		X	
<b>ESPECIFICAS</b>			
Administración de sistemas operativos		X	
Trabajo en equipo	X		
Dinamismo		X	

LABORATORIO DEL CARIBE	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PERSONAL	
I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Dependencia	SINCELEJO
Nivel	PROFESIONAL
Denominación Del Empleo	Gerente
Ciudad De Ubicación	SINCELEJO
II. OBJETIVO DEL CARGO	
Administrar los recursos del laboratorio, con el fin de presentar informes ante la división administrativa de las actividades realizadas correspondiente a la ejecución del presupuesto, para el funcionamiento del Laboratorio cumpliendo con las normas y leyes vigentes, velando por el control y correcta administración de los bienes y recursos.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar logística y administrativamente el laboratorio.</li> <li>2. Tener control y dirigir las labores presupuestales y contables de la regional o sus unidades componentes.</li> <li>3. Realizar la debida administración de los bienes inmuebles de la empresa.</li> <li>5. Dirigir, instruir y controlar al personal asignado al laboratorio.</li> <li>6. Elaborar y presentar ante la subdirectiva administrativa y financiera los informes de ejecución presupuestal y estados financieros</li> <li>9. Realizar la ejecución del presupuesto asignado a la regional de acuerdo a las normas vigentes establecidas.</li> <li>10. Recepcionar y verificar los estudios de documentos previos presentados por las unidades y dar su visto bueno para empezar el proceso contractual.</li> <li>11. Gestionar, controlar y realizar seguimiento a todas las actividades y documentación requerida por el Sistema de Gestión de Calidad en busca del mejoramiento continuo.</li> <li>12. Aplicar la cultura de autocontrol y desarrollar el control interno de acuerdo con las normas y reglamentos vigentes.</li> </ol>	

13. Demás funciones asignadas por la autoridad competente de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

#### IV. REQUISITOS DEL CARGO

**Formación:** título profesional en Administración y especialización o diplomado en logística.

#### Conocimientos Adicionales

Sistema En Gestión De Calidad

**Experiencia:** seis años de experiencia relacionadas en áreas de administración.

#### V. COMPETENCIAS

CLASIFICACIÓN	NIVEL		
CORPORATIVAS	Básico	Medio	Superior
Compromiso.			X
Orientación al Logro			X
Vocación al Servicio			X
Sentido de Pertenencia			X
ESPECIFICAS			
Dirección y desarrollo de equipos		X	
Planificación y gestión			X
			X

<b>VI. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO</b>	
Dependencia	SINCELEJO
Nivel	Técnico
Denominación Del Empleo	Administrador Bodegas.
Ciudad De Ubicación	SINCELEJO
<b>VII. OBJETIVO DEL CARGO</b>	
<p>Velar por los bienes e inventario del laboratorio con el fin de que las condiciones de almacenamiento y seguridad sean adecuadas e informar al gerente todas las novedades presentadas cumpliendo con las normas y reglamento vigente.</p>	
<b>VIII. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Velar por el mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles e inventario del laboratorio.</li> <li>3. Coordinar con las empresas que prestan el servicio de transporte para que se efectúen los procesos de acuerdo a la programación anexa al contrato.</li> <li>4.</li> <li>5. Coordinar con el servicio de aseo las actividades para el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles ejerciendo las funciones de supervisor.</li> <li>6. Llevar el historial de mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes muebles e inmuebles (oficinas y bodegas).</li> <li>7. Gestionar, controlar y realizar seguimiento a todas las actividades y documentación requerida por el Sistema de Gestión de Calidad en busca del mejoramiento continuo.</li> <li>8. Aplicar la cultura de autocontrol y desarrollar el control interno de acuerdo con las normas y reglamentos vigentes.</li> <li>9. Demás funciones asignadas por la autoridad competente de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.</li> </ol>	
<b>IX. COMPETENCIAS</b>	

CLASIFICACIÓN	NIVEL		
CORPORATIVAS	Básico	Medio	Superior
Compromiso		X	
Orientación al Logro		X	
Vocación al Servicio		X	
Sentido de Pertenencia		X	
ESPECIFICAS			
Trabajo en equipo		X	
Dinamismo			X
Organización del trabajo		X	

**ANEXO B.**  
**ENCUESTA SOBRE NATURALEZA DE LAS PERSONAS**

**LABORATORIOS DEL CARIBE.**

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_ M

Estado Civil: \_\_\_\_\_ Soltero \_\_\_\_\_ Casado

**A. MOTIVACIONES**

1. ¿Le gusta el trabajo que realiza? \_\_\_\_ Sí \_\_\_\_ No por qué?

---



---



---

2. ¿Se siente estimulado en esta organización? \_\_\_\_ Sí \_\_\_\_ No en caso negativo explique su respuesta. \_\_\_\_\_

---



---

3. ¿Cree que desempeña correctamente su trabajo? Justifique.



---



---

4. ¿Considera que puede realizar otras funciones? Diga cuáles.

---



---

5. ¿Le gustaría recibir cursos de superación? Cuáles.

---



---

6. ¿Cuáles son sus actuales aspiraciones profesionales?

---



---

## B. CLIMA ORGANIZACIONAL

Circule el número que indica su visión del clima actual de la organización y el número que indica el clima deseado por usted.

No hay cordialidad ni apoyo entre los miembros de la organización	<b>Actual</b> 1 2 3 4 5 6 7 <b>Deseado</b> 1 2 3 4 5 6 7	La cordialidad y el apoyo son típicos entre los miembros.
La satisfacción no es característica de esta organización.	<b>Actual</b> 1 2 3 4 5 6 7 <b>Deseado</b> 1 2 3 4 5 6 7	La satisfacción es muy característica de esta organización.
Se ignora, crítica o desestima a los miembros.	<b>Actual</b> 1 2 3 4 5 6 7 <b>Deseado</b> 1 2 3 4 5 6 7	Se reconoce el trabajo de los miembros y se les estimula positivamente.
Las tareas, actividades y objetivos representan bajos niveles de exigencia o desafío.	<b>Actual</b> 1 2 3 4 5 6 7 <b>Deseado</b> 1 2 3 4 5 6 7	Las tareas, actividades y objetivos representan un gran reto y desafío.
La organización es desordenada, confusa y caótica.	<b>Actual</b> 1 2 3 4 5 6 7 <b>Deseado</b> 1 2 3 4 5 6 7	La organización es ordenada, tiene metas claras.
No se da ninguna responsabilidad a los miembros	<b>Actual</b> 1 2 3 4 5 6 7 <b>Deseado</b> 1 2 3 4 5 6 7	Se pone gran énfasis en la responsabilidad personal.

La organización no permite desarrollar todo el potencial creativo de habilidades	<b>Actual</b> 1 2 3 4 5 6 7 <b>Deseado</b> 1 2 3 4 5 6 7	La organización permite desarrollar todo el potencial creativo y de habilidades.
No hay motivación por el trabajo en la organización.	<b>Actual</b> 1 2 3 4 5 6 7 <b>Deseado</b> 1 2 3 4 5 6 7	Hay una gran motivación por el trabajo en la organización.

### C. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

Circule el número que indica su percepción del nivel alcanzado.

11. ¿Cómo valora su nivel de participación en los objetivos que se le asignan? **Bajo 1 2 3 4 5 6 7 Alto.**
12. ¿Cómo valora el nivel de comunicación entre usted y su jefe al establecer objetivos? **Bajo 1 2 3 4 5 6 7 Alto.**
13. ¿En qué medidas las energías del grupo se encauzan a resolver conflictos y laborar verdaderamente como equipo? **Bajo 1 2 3 4 5 6 7 Alto.**

### ANEXO C. FORMATO ENCUESTA ESTUDIOS Y EXPERIENCIAS

1. ¿Qué estudios tiene?

---

2. ¿Qué cargo ocupa?

---

3. ¿Qué grado tiene?

---

4. ¿Qué tiempo lleva en el cargo?

---

5. ¿Cuál es el objetivo principal de su cargo?

---



# DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

LABORTORIO DEL CARIBE

**KELLY BANQUEZ**  
**NERGIDO DE JESUS SALCEDO PERALTA**  
**28/05/2016**



## INTRODUCCIÓN

La Gestión del Recurso Humano por Competencias consiste, precisamente, en gestionar (diseñar, planificar, organizar, controlar, transformar) la totalidad de los sub-sistemas de personal en función de las capacidades competenciales que deben poseer las personas, los equipos de trabajo, y la organización en su conjunto.

Para esto se ha establecido que los procesos claves de dicha gestión son tres:

- ✦ **La Identificación De Competencias:** es decir, llegar a saber cuáles son exactamente las competencias claves que requiere un cargo (u ocupación), familia de cargos, unidad funcional, proceso, o la organización como un todo; a esto se agrega identificar cuáles son los estándares o criterios específicos de desempeño requeridos en la organización para tales competencias.
- ✦ **La Evaluación De Las Competencias:** es decir, el medir cuál es el estado actual de cada una de las competencias identificadas, contrastándolas con el estado deseado y determinando brechas y necesidades a cubrir.
- ✦ **El Desarrollo De Las Competencias:** es decir, el definir e implementar acciones para que el requerimiento competencial esté efectivamente disponible en la organización, esto, principalmente a través de un proceso de formación y desarrollo altamente focalizado en las especificaciones de las mismas.

Sin embargo, la Gestión por Competencias no se agota en estos 3 procesos claves. En tanto modelo integrador de la gestión de personal, incide en todos sus sub-sistemas: selección, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo compensaciones, entre otros.

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.

La gestión por competencias, es precisamente la combinación integrada y coherente de todos los subsistemas, lo que ha agregado un valor adicional a las organizaciones públicas y privadas.

El laboratorio del Caribe- Sincelejo que se encuentra en pleno proceso de actualizar y optimizar sus sistemas, procesos y recursos humanos para cumplir con calidad y eficacia los nuevos desafíos, presenta este Diccionario de Competencias.

El presente documento ha sido elaborado como una propuesta de dos estudiantes de administración de empresas de la corporación universitaria Rafael Núñez de la ciudad de Cartagena, con el objetivo que se permita identificar las principales competencias requeridas por los trabajadores del laboratorio con el propósito de contribuir, desde su respectiva función y ámbito de responsabilidad a la consecución de la misión, visión y los objetivos organizacionales.

El diccionario propuesto identifica dos tipos de competencias:

- ✦ Competencias corporativas: Son aquellas que se han definido como necesarias para todos los trabajadores independientemente del cargo o función que desempeñan dentro del laboratorio que permiten alcanzar la misión, visión y los objetivos organizacionales.
- ✦ Competencias Específicas: Son aquellas que se refieren a habilidades específicas que se requieren en un puesto de trabajo concreto y es donde más se denotan las características puntuales.

Cada una de las competencias corporativas admite tres niveles en su desarrollo, desde el nivel más básico (1) al máximo nivel de desarrollo de la competencia (3) y para las competencias específicas

Cada competencia contiene una serie de conductas observables y medibles. De este modo cada perfil de cargo se asociará a determinados niveles de desarrollo de las competencias requeridas.

## COMPETENCIAS CORPORATIVAS

### ORIENTACIÓN AL LOGRO

Capacidad para orientar los comportamientos propios hacia el logro o superación de los resultados esperados bajo estándares de calidad establecidos.

### CONDUCTAS ASOCIADAS

- ✦ Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas.
- ✦ Asume la responsabilidad por sus resultados.
- ✦ Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.
- ✦ Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.

### NIVELES

**Básico:** Quiere hacer bien y correctamente el trabajo; siente frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo; utiliza los estándares disponibles para medir y comparar sus resultados.

**Medio:** Crea sus propios estándares en el trabajo para medir sus resultados; hace cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos para conseguir mejoras en el rendimiento, más rápidas, menos caras o más eficientes.

**Superior:** Fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos; constantemente realiza comparaciones con rendimientos del pasado; utiliza información de benchmarking disponible y se preocupa de obtenerla cuando no cuenta con ella.



## VOCACIÓN AL SERVICIO

Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.

## CONDUCTAS ASOCIADAS

- ✦ Atiende y valora las necesidades y peticiones de los clientes.
- ✦ Considera las necesidades de los clientes al diseñar proyectos o servicios.
- ✦ Da respuesta oportuna a las necesidades de los clientes de conformidad con el servicio que ofrece la entidad.
- ✦ Establece diferentes canales de comunicación con el cliente para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas.

## NIVELES

**Básico:** Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente, brindando un trato personalizado que demuestra interés en cada uno de los mismos. Considera la plena satisfacción del cliente como un criterio esencial para la planificación de futuras actividades y lograr obtener su aprobación y/o admiración por el trabajo realizado.

**Medio:** Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente al máximo en la medida que ello resulte esencial para la elaboración de una tarea. Trata de establecer criterios que le permitan evaluar las necesidades y niveles de satisfacción de los clientes de forma general, sin enfatizar en relación a la atención personalizada a los mismos. Realiza esfuerzos eventuales para mejorar la calidad de vida de los clientes.

**Superior:** Explora las necesidades e inquietudes de cada cliente en la medida que ello resulte estrictamente necesario. Evaluará los niveles de satisfacción de los clientes utilizando los criterios mínimos para ejecutar su trabajo.

## SENTIDO DE PERTENENCIA

Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.

## CONDUCTAS ASOCIADAS

- ✦ Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.
- ✦ Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.
- ✦ Apoya a la organización en situaciones difíciles.
- ✦ Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

## NIVELES

- ✦ **Básico:** Demuestra un escaso conocimiento del lenguaje que se maneja al interior de la empresa, como también tiene escaso conocimiento sobre sus costumbres y valores. Podría considerar pertinente anteponer sus intereses personales a los intereses de la organización.
- ✦ **Medio:** Conoce el lenguaje, símbolos y valores de la empresa. Usualmente los promulga y defiende, mas no demuestra una fuerte iniciativa por ello. Tiene noción de la meta final a la que desea llegar la empresa, y en ciertas ocasiones muestra una participación activa para llegar a ella.

- ✦ **Superior:** El trabajador conoce los elementos que conforman la cultura de la empresa: lenguaje, símbolos, valores; y los promulga como propios. El trabajador defiende los intereses de la empresa, estando dentro y fuera de ella, durante y fuera de la jornada laboral. Da prioridad a las metas finales de la empresa y participa con esfuerzo e iniciativa para alcanzarlas.

## COMPROMISO

Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.

## CONDUCTAS ASOCIADAS

- ✦ Conoce la estrategia y los servicios ofrecidos por la organización.
- ✦ Realiza acciones que coadyuven al éxito de los objetivos del área de trabajo.
- ✦ Planifica y realiza acciones que aseguren el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.
- ✦ Anticipa situaciones y problemas, previendo posibles riesgos u obstáculos.

## NIVELES

- ✦ **Básico:** Es consciente de la importancia de su trabajo, pero ante tareas que podrían resultar complicadas, su desempeño puede no alcanzar los estándares de calidad requeridos.
- ✦ **Medio:** Su desempeño alcanza los estándares de calidad requeridos. En ciertas ocasiones podría demorar en entregar su trabajo dentro del plazo que se le ha indicado, aunque ello no es algo usual.

- ✦ **Superior:** Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo, el cual se caracteriza por cumplir con elevados estándares de calidad, llegando a superar las expectativas de los clientes. Cumple responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos.

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS

Capacidad para dirigir y desarrollar en el corto, mediano y largo plazo, equipos de trabajo comprometidos con el logro de los resultados Esperados, con estándares de excelencia, en un ambiente de respeto, propicio para la mejora continua del desempeño, aprendizaje y el desarrollo profesional.

### NIVELES

- ✦ **Básico:** Promueve la participación del equipo de trabajo en la solución de los problemas y comunica con claridad los pro y los contra de las decisiones que los afectan.
- ✦ **Medio:** Delega autoridad según las habilidades de sus subalternos, teniendo como criterio el avance y desarrollo de las carreras del personal a su cargo, genera con su actitud y trato un clima participativo de responsabilidad y unión interna.
- ✦ **Superior:** Comunica con una convincente visión de futuro que genera entusiasmo y compromiso, abandera el compromiso del equipo de trabajo con la misión, los objetivos y los valores de la institución.

### VISIÓN INTEGRAL DE LA ENTIDAD:

Es la habilidad para percibir y comprender los cambios del entorno y el impacto que estos tienen en la institución. Comprenden su estructura formal y funcionamiento, así como las implicaciones políticas y sociales de su actuación y resultados demuestra visión de futuro y capacidad para encadenar ideas, anticiparse a los hechos, ver los eventos de manera integral y generar respuestas efectivas.

## NIVELES

- ✦ **Básico:** Conoce su unidad y las responsabilidades que la atañen, comprende y puede explicar cómo sus actividades aportan a los resultados clave de la institución.
- ✦ **Medio:** Prevé las repercusiones que las nuevas demandas o decisiones del entorno generen para la institución, respalda y promueve la generación de planes alternativos de acción o contingencia y apoya la implementación en sus unidades.
- ✦ **Superior:** Utiliza un pensamiento creativo y positivo al crear condiciones para enfrentar el mañana y adaptarse a nuevas condiciones si es necesario, establece relaciones de colaboración con otras entidades con el fin de participar en las decisiones que puedan impactar la institución y el estado.

## PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN

Capacidad para priorizar y organizar el conjunto de actividades requeridas para el logro de los objetivos asignados para realizar seguimiento y control de las mismas. Define y gestiona responsables, prioridades, tiempos, y recursos de manera efectiva, eficiente, y eficaz, ejerciendo seguimiento en los procesos desarrollados y en la ejecución de los recursos asignados.

## NIVELES

- ⊕ **Básico:** Da óptimo uso a los recursos asignados y gestiona los necesarios para cumplir con las metas institucionales, establece mecanismos de control y seguimiento a su plan de acción, para asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- ⊕ **Medio:** Planifica el trabajo de su unidad de tal forma que los resultados reflejan una relación integrada entre el uso racional de los recursos y la obtención de los resultados, evalúa el impacto de los diferentes proyectos con relación a la cantidad de los recursos necesarios (humanos, financiero, de infraestructura).
- ⊕ **Superior:** Establece diferentes líneas de acción, organiza su personal y prioriza las actividades a fin de producir más eficazmente los resultados y las pone en conocimiento de la institución, se anticipa a los resultados esperados, las posibles revisiones, las futuras restricciones y las consecuencias.

#### TRABAJO EN EQUIPO:

Demuestra la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, participando activamente en la consecución de las metas y el logro de las estrategias institucionales subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

#### NIVELES

- ⊕ **Básico:** Solicita opinión de los miembros de su equipo de trabajo, realiza sus labores teniendo en cuenta la repercusión de las mismas en la consecución de los objetivos grupales y Está atento a las necesidades de los integrantes de su equipo de trabajo y se encuentra dispuestos a apoyarlos.
- ⊕ **Medio:** Realiza sus labores teniendo en cuenta la repercusión de las mismas en la consecución de los objetivos grupales, está atento a las

necesidades de los integrantes de su equipo de trabajo y se encuentra dispuestos a apoyarlos.

- ✦ **Superior:** Facilita una actitud conciliadora frente a posibles conflictos que se presenten en el equipo de trabajo defendiendo la buena imagen y reputación del equipo de trabajo ante terceros y afronta los problemas que plantea el equipo de trabajo y respalda las propuestas de solución de conflictos que se le presenten.

## ORDEN Y CALIDAD:

Capacidad de ejecutar acciones y actividades en forma esmerada y prolija, preocupándose de mantener su lugar de trabajo en forma pulcra, limpia y ordenada. Preocupación por la calidad del trabajo expresada en las formas para el seguimiento, revisión e información del mismo, y la insistencia en la claridad de los procedimientos, roles y funciones asignadas.

## NIVELES

- ✦ **Básico:** Muestra preocupación por el orden y la higiene del lugar de trabajo, y la claridad de los procedimientos a seguir en el proceso productivo.
- ✦ **Medio:** Comprueba su propio trabajo antes de entregarlo. Repasa la calidad de este en forma sistemática en cuanto al cumplimiento de los estándares de calidad.
- ✦ **Superior:** Realiza un seguimiento del trabajo de los demás, vigila la calidad del trabajo de otros para asegurarse que se siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro de las actividades propias o de los demás.

## ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:

Es la habilidad de ejecutar trabajos siguiendo normas y secuencias planificadas de acciones; actuar de acuerdo a un plan establecido; administrar en forma eficaz y eficiente de los recursos disponibles; aplicar técnicas de planificación y control de procesos.

## NIVELES

- ✦ **Básico:** Sigue normas y procedimientos establecidos en la realización del trabajo; es capaz de establecer un plan de trabajo previo.
- ✦ **Medio:** Busca información y trabaja basado en un esquema o manual operativo.
- ✦ **Superior:** Administra en forma eficaz los recursos disponibles, tanto materiales como humanos; es capaz de presupuestar y llevar a cabo una actividad compleja; aplica técnicas de control; establece prioridades en las tareas y determina rangos críticos de las mismas en función de los objetivos.

## ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS OPERATIVOS:

Conocimiento técnico específico, relacionado con la administración de los recursos compartidos disponibles en un ambiente de sistema operativo multiusuario. Involucra la administración de usuarios, impresoras y otros periféricos compartidos, gestión de permisos de acceso a estos recursos, cuotas de acceso, seguridad de datos y transacciones, administración de procesos en memoria, adecuada operación de procesos periódicos, y otros.

- ✦ **Básico:** Sabe cómo instalar y configurar al menos dos sistemas operativos vigentes en el mercado, de modo que puedan operar efectivamente en un ambiente de conectividad. Conoce las técnicas asociadas a la administración de clientes y usuarios.



- ⊕ **Medio:** Conoce y puede aplicar las técnicas asociadas a la configuración de servicios de red, al control de seguridad básica de las instalaciones, y el monitoreo de los procesos operando en la red.
- ⊕ **Superior:** Entiende cómo aplicar técnicas básicas de seguridad para evitar el acceso no permitido al sistema, y para evitar el uso malintencionado de los recursos internos.

## COMUNICACIÓN EFECTIVA

Se comunica promoviendo el diálogo y favoreciendo el trabajo con diferentes actores. Transmite sus ideas con claridad y precisión, en forma verbal y escrita, verificando la comprensión de sus mensajes y utilizando un lenguaje que se ajusta a sus interlocutores. Identifica, mantiene y utiliza redes de contacto que promuevan y/o contribuyan al logro de objetivos y metas de la organización.

- ⊕ **Básico:** Se expresa de forma clara, tanto oralmente como por escrito, muestra preocupación por entender los mensajes y entregar la información correcta a las necesidades de sus interlocutores.
- ⊕ **Medio:** Adapta sus mensajes al tipo de interlocutor y contexto en que se encuentra. Considera las perspectivas y opiniones de otros al comunicarse o negociar. Establece y mantiene comunicación formal o informal con redes de contacto claves para su trabajo.
- ⊕ **Superior:** Es capaz de persuadir e influir en la toma de decisiones de los demás, empleando argumentos sólidos de su ámbito de competencia para lograr los objetivos estratégicos de la organización. Negocia de manera efectiva con diferentes tipos de interlocutores, acercando posiciones para obtener consenso y resultados favorables. Transmite las políticas y procedimientos de la Fundación, para asegurar su comprensión y alineamiento de parte de su equipo, pares y jefaturas.

## DINAMISMO

Se trata de la habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

- ✦ **Básico:** Posee baja predisposición para ser enérgico en situaciones en las que el trabajo sea duro. Su rendimiento puede verse seriamente afectado en situaciones de cambio.
- ✦ **Medio:** Usualmente demuestra capacidad para adaptarse a los cambios y trabajar enérgicamente. Responde positivamente a las variaciones del entorno. Su nivel de rendimiento no se ve afectado por los cambios.
- ✦ **Superior:** Presenta buena capacidad para adaptarse a los cambios y para trabajar enérgicamente. Anticipa y responde positivamente a las variaciones del entorno. Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios. Prevé las ventajas y desventajas de cada modificación.